



LUND UNIVERSITY  
School of Economics and Management

Department of Business and Administration

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT17

## **Committing to measures**

A study of performance measurement systems and its  
relation to organizational commitment

Authors: Tobias Graaf, Sofia Gustafsson & Frida Sarachu Nilsson

Supervisor: Sverre Spoelstra

# PREFACE

During the work with this thesis, many questions and thoughts have occurred, both regarding theoretical problems and empirical findings. Therefore, we would like to express our greatest gratitude for all the support we have gotten during the process. Special thanks to our supervisor Sverre Spoelstra, who not only has contributed with insights and wisdom, but also engagement in our personal development and strive towards a valuable thesis. We would also like to thank the members we interviewed at Construction AB, our opponent group and consultant Lars Gustafsson for providing us with experience and inspiration.

Happy Reading,

*Tobias Graaf, Sofia Gustafsson & Frida Sarachu Nilsson*

**Title:** Committing to measures - *A study of performance measurement systems in its relation to organizational commitment*

**Seminar date:** 12/01-2018

**Course:** FEKH49, Degree Project Undergraduate level, Business Administration, Undergraduate level, 15 University Credits Points (UPC) or ECTS-cr)

**Authors:** Tobias Graaf, Sofia Gustafsson & Frida Sarachu Nilsson

**Advisor/s:** Sverre Spoelstra

**Keywords:** Performance measurement, Organizational commitment, NKI,

**Purpose:** The purpose of this study is to deepen the understanding of the relation between performance measurement systems and organizational commitment. We investigate how, and what type of commitment is created in the studied organization through their work with performance measurement systems (PMS).

**Methodology:** In order to reach our purpose, semi-structured interviews have been performed. The study assumes a social constructionist and an interpretive epistemological approach, and has been performed through an inductive method with abductive elements.

**Theoretical perspectives:** Performance measurement, Performance Management, Organizational commitment.

**Empirical foundation:** The studied organization use their performance measurement system in order to create commitment. By doing so, the commitment they create is not organizational commitment, but rather commitment to the performance measurement system itself.

**Conclusions:** Our theoretical contribution with this thesis is a deepened understanding of the relation between PMS and organizational commitment. Through our case we argue that PMS has not contributed to create organizational commitment.

## Table of content

1. Introduction .....	5
<b>1.2 Problem</b> .....	6
<b>1.3 Purpose</b> .....	6
<b>1.4 To whom is this study relevant for?</b> .....	7
<b>1.5 Disposition</b> .....	7
2. Methodology.....	9
<b>2.1 Scientific foundation</b> .....	9
<b>2.2 Inductive methodology with abductive elements</b> .....	10
<b>2.3 Qualitative method</b> .....	10
<b>2.4 Data collection</b> .....	10
<b>2.4.1 Case study</b> .....	10
<b>2.4.2 Interview as method</b> .....	11
<b>2.5 Method of analysis</b> .....	12
<b>2.6 Quality assessment</b> .....	13
<b>2.7 Generalizability</b> .....	13
3. Theoretical Frameworks .....	14
<b>3.1 Performance measurements</b> .....	14
<b>3.2 Performance Management</b> .....	15
<b>3.3 Organizational commitment</b> .....	15
<b>3.4 Relating the theory debate to the case of the study</b> .....	16
4. Empirical findings & analysis.....	17
<b>4.1 What is NKI?</b> .....	17
<b>4.2 How does Construction AB work with NKI?</b> .....	17
<b>4.3 NKI affecting behaviours</b> .....	19
<b>4.4 Committing to satisfied customers</b> .....	22
5. Discussion .....	24
<b>5.1 What type of commitment is created through Construction ABs PMS?</b> .....	24
<b>5.2 What is the relation between PMS and creating organizational commitment?</b> ....	25
<b>5.3 The problematics of having commitment created to and by PMS</b> .....	26
6. Conclusion.....	28
<b>6.1 Recommendation for Construction AB</b> .....	28
<b>6.2 For further studies</b> .....	28
7. Limitations .....	29
8. References .....	30
9. Attachment .....	35
<b>9.1 Attachment 1 – Interview-guide</b> .....	35
<b>9.2 Attachment 2. Petterson interview</b> .....	36
<b>9.3 Attachment 3. Svensson interview</b> .....	49
<b>9.4 Attachment 4. Interview Jonsson</b> .....	64
<b>9.5 Attachment 5. Interview Andersson</b> .....	83
<b>9.6 Attachment 6. Interview Larsson</b> .....	101
<b>9.7 Attachment 7. Interview Karlsson</b> .....	115
<b>9.8 Attachment 8. Interview Lars Gustafsson</b> .....	125

## 1. Introduction

As it can be difficult for organizations today to know what to improve in order to develop their business and increase profits, many organizations use some kind of performance measurement. This, as it is argued to make deficits more transparent and clear, and that active management of these can enhance the improvement of organizational gaps (Kroll, 2016). Although the idea of measuring and why it should be performed is quite established, the use of the collected data and how it affects individual performance still have areas left to investigate. Koufteros et al. (2014) conclude that the assigned purpose of performance measurement systems (PMS) influences the performance of an organization and calls for deeper understanding of the effect it has on individual actors. This study sets out to do just that. As measurements can create internal competition within an organization, encouraging individualistic behaviors and destroying team-spirit, (Smith and Bititci, 2017), we conclude that the way you incorporate these measurements into the organization is of great importance. Despite the substantial number of studies in the area, considerable disagreement prevails regarding the meaning of measurements and its effect on organizational commitment (Ko et al. 1997). This study sets out to further examine the behavioural effects that a PMS has on individual's commitment within an organization, examining the relation between PMS and organizational commitment.

Through the interviews we have performed in order to collect data, we found that PMS was utilized in an effort to create organizational commitment. However, we conclude that rather than creating organizational commitment, they created something else. The idea behind organizational commitment, that has been subject for substantial discussions, is that organizations whose members have a higher degree of commitment tend to get more out of their members in terms of extra-role performance and lower levels of absenteeism and lateness (Kessler, 2013). Organizational commitment has also proven to be a better predictor of turnover than job satisfaction, leading to increased interest in the subject from organizations. However, many recent studies have problematized this assumption, for example suggesting that the type and level of commitment necessary, varies between jobs (Dunham, 1987). In 1990, Meyer and Allen introduced a three-component model of commitment and since then this has been dominating organizational commitment research. What the model proposes is that organizational commitment is experienced by employees as three simultaneous mindsets, including affective, normative and continuance commitment. The difference between the three lies in the way they incent commitment. Affective commitment creates commitment through emotional ties, normative commitment is based on the perceived obligation toward the organization and prevalent norms and continuance commitment refers to commitment created through the perceived costs, social and economical, of leaving the organization (Meyer and Allen, 1990).

In our study, we argue that the PMS within Construction AB creates commitment, but none of the commitments suggested by previous research. Rather, this commitment is based on how the results from NKI, a industry wide measurement, affects behaviours of employees as well as setting directions for the studied organization. Through their PMS, Construction AB can evaluate and compare losses and gains, in order to improve their performance. However, we discuss to whom this commitment is created, and to what goals the PMS inclines the employees to align.

## 1.2 Problem

In the discussion regarding PMS as improving organizational results, focus has been put on how to measure (Bititci et al. 2012), and how an organization actually incorporates their measurements into practice (Kroll, 2016); (Koufteros et al. 2014). Several researchers within the field have called out for further studies regarding how these PMS are designed, as they mean that the PMS cannot meet the needs in providing organizations with sufficient material, especially discussing measurements related to customers (Busi and Bititci 2006; Folan and Browne 2005; Rodriguez, Saiz, and Bas 2009; Wouters 2009). Although previous studies have discussed the relation between the PMS, the way it is used and its effects on behaviors in an organization (Smith and Bititci, 2017), we study the relation between an organization using a PMS connected to customers and its organizational commitment.

As organizational commitment, through research, is said to provide substantial perks, such as extra-role performance and improving turnover, it can be argued as important and valuable for organizations to achieve. However, behaviors such as for example work-performance, is a result of a variety of complex individual factors including: skills, knowledge, attributes, resources, access, motivation, desire and so on. Therefore, Meyer and Allen (1997, 39) claims that just being able to foster even modest commitment is impressive. However, this effort could be justified as worthwhile as even small changes in employee performance can have a significant impact on an organization's performance as a whole. This, as it can help or hinder the organization's efforts in gaining competitive advantages (Cascio in Meyer & Allen 1997, 39).

Previous studies emphasize affective commitment and creating emotional ties as key in creating commitment, but is affective commitment more important than other types in order for an organization to flourish? When conducting our interviews, we encountered employees that rather than indicating a commitment towards the organization they worked for, or the people in it, rather emphasised commitment to a PMS focusing on customers. All of which contrasts to previous research and its suggestion that organizational commitment should be either normative, continuance or affective. However, the employees at the studied organization, still expressed themselves as motivated and committed to their work.

## 1.3 Purpose

The purpose of this study is to deepen the understanding of the relation between PMS and organizational commitment. We investigate how and what type of commitment is created in Construction AB through their work with PMS as we relate this to previous research. With a starting point in the problematization above, we aim to answer this purpose through two research questions:

1. What type of commitment is created through Construction ABs PMS?
2. What is the relation between PMS and creating organizational commitment?

Moreover, we open up for a discussion, relating commitment created through the PMS to the three types of commitment suggested by Allen and Meyer (1990). We discuss the commitment created by the PMS as commitment to the individual work, and the relation between this and the fact that the PMS in our studied organization, NKI, is conducted by an external part.

#### **1.4 To whom is this study relevant for?**

As this study discusses the relation between PMS and organizational commitment, it enters into the debate regarding both performance measurement and organizational commitment. In this debate our study aims to shed light on the PMS and its relation to organizational and individual commitment. The relation we found between PMS and creating commitment makes this study relevant for both practitioners such as managers, consultants and strategists, as well as scholars. We see our study relevant to any organization looking at choosing a method of performance measurement. Our study contributes with the finding that organizational commitment is not created through PMS. Therefore it is also relevant when wanting to create organizational commitment within private and public sector as well as NGOs etc. This, as organizations need to be aware of the effects a PMS may cause on behaviors and that it does not enhance employees' organizational commitment but rather a commitment towards oneself and the PMS itself. Especially since the picture of PMS and measuring your results is clearly beautified.

#### **1.5 Disposition**

In this introduction, we presented PMS and its purpose as well as the relation between PMS and organizational commitment, which we seek to investigate. We also introduced the purpose of the study. In the second chapter, Methodology, the ontological and epistemological approaches are presented, as well as a description of the collected data and how we conduct our analysis. The chapter ends with a quality assessment, generalization aspects and limitations of our study. The theoretical framework is presented in chapter three, where we discuss previous studies conducted within the field of performance measurement and organizational commitment. Here, we shed light on the position these studies take in the debate i.e. current research on PMS effects on behaviours, and the three-component model suggested by Meyer and Allen (1990). This, in order to enable a discussion around the standing point we take. We further describe the role that PMS has within Performance Management, and its relation to the types of commitment that constitutes organizational commitment as presented by Meyer and Allen (1991). Chapter four, Empirical findings & analysis, presents the empirical material that we found the most relevant. The data is interpreted on the basis of the theoretical framework in order for us to create a foundation that helps fulfill the purpose of the study in further chapters. The fifth chapter, Discussion, we discuss our findings and the relation between PMS as creating commitment within the studied organization. Consequently, we question what type of commitment the PMS actually creates and what direction this commitment takes. Even though our study comes to show how the use of PMS, as part of Performance Management, is important and affects behaviours within the studied organization, it seems to affect the behaviors differently than affective, continuance and normative commitment, as suggested by current studies of organizational commitment. The PMS rather seems to create commitment to the individual work and to the PMS itself, than to the organization. Furthermore, we discuss the possible effect of having a PMS that is handled by an external part and discuss what problematics we find in the fact that they are not creating organizational commitment. In the Conclusion, we conclude our contribution to theory that PMS does not help create organizational commitment. Instead we further open up for a discussion around the generalization of our study, suggesting that PMS does not create organizational commitment, but rather a commitment to oneself, the work conducted on an individual level and to the PMS itself. We discuss why not creating organizational commitment is problematic and suggest how future research can continue to address issues within the field of PMS and its relation to organizational commitment. In the seventh and final chapter we present limitations we see with our study as well as the way we have

conducted our work. This, in order to provide the reader with the insight that this study is not to be regarded as an objective truth, but rather as a complement to existing research.



## 2. Methodology

This chapter aims to give the reader an understanding of how the purpose of the study has been achieved. Here, we argue for the choices we have made during the process of this study. We start by presenting our scientific foundation, namely that the report assumes a social constructionist and an interpretive epistemological approach. We continue by illustrating how the data collection we have performed has taken place and how this could help fulfilling the purpose of our study. We end this chapter by presenting the method of analysis, quality assessment and the generalizability.

### 2.1 Scientific foundation

This report assumes a social constructionist approach (Bryman & Bell, 2015, p. 32-33), which entails that reality depends on the observer and therefore is ambiguous and relative. The selected ontology also means that data is largely dependent on the viewer's subjective interpretation influenced by their group belonging, values, prejudices and knowledge. Therefore a social constructionist approach assumes that reality cannot be measured objectively. As our study has been conducted with the aim to crystallize opinions, experiences and beliefs, we argue that a social constructionist approach is required in order to cover the whole picture. Social reality can only be understood by social constructions such as language, and by understanding how the persons concerned perceive and describe a particular phenomenon. The social constructionist view claims that social phenomena is continually accomplished by social actors, and as this study includes organizational commitment, including themes like norms, beliefs, social exchange and emotional ties, we believe the ontological approach suitable for the chosen theory. Because of how the study discusses PMS, a possible objectivity can be questioned. However, we claim that though the collected figures through performance measurement aims to be objective, when interpreted and put into use they become subjective. Therefore, we argue that the use of a social constructionist view is accurate for this study.

The study assumes an interpretive epistemological approach meaning that reality is interpreted by the one who studies it and that all knowledge of reality therefore is subjective (Bryman & Bell, 2015, p. 29). We argue that the chosen theory of knowledge is well suited given the fact that the study intends to investigate different people's interpretations and perceptions of a particular phenomenon, in this case PMS and its relation to organizational commitment. As the study is based on interviews collected at an organization with a selection of employees, this means that both their statements, but also ours as interviewers, will be subjective. This interpretation consists of three different phases, which are; primary interpretation, secondary interpretation, and tertiary interpretation. The primary interpretation is the first impression we got when conducting our interviews. Furthermore, when translating audio (the recorded interviews) into writing, i.e. transcribing, the secondary interpretation took place. This means that how we chose to interpret the sound recorded will have affected the content of the material. Finally, the tertiary interpretation is made through interpretation and analyzation of the transcribed empirical material (Ahrne & Svensson, 2015, p. 212). Using an interpretive epistemological approach, comes with the risk of giving us as writers a certain bias as the approach determines all the collected data and the following analysis as influenced by our subjectivism. This could make the results of the study less accurate and generalizational. However, as the data was collected from several individuals within the organization, with different positions, gender, age, work areas, time spent in the organization, as well as interpreted by all three writers we believe that the subjectivity of the interpretive epistemological approach does not undermine our findings.

## **2.2 Inductive methodology with abductive elements**

This essay is inductive oriented, meaning that the collected empirical material becomes generalization within a theoretical framework (Bryman & Bell, 2015, p. 23). We saw this generalization as a requirement in order to set the foundation for a further analysis and enabling a contribution to theory. Our inductive method builds on a hermeneutic foundation, i.e. aims to generate knowledge through observation and search patterns in a observed social phenomena, suggesting general principles that makes it easier to formulate a more focused research question. Furthermore, the study also have abductive elements. Abductive reasoning refers to the interplay between theoretical and empirical reflection and is used to make logical suggestions and create theories about the world (Bryman & Bell, 2015, p. 27). We see the abductive elements as a necessity in order for us to fulfill the purpose of this study; to contribute to theory. At the initial stage we decided to have Performance Management and organizational commitment as a frame of reference as we found these topics highly relevant and interesting. At the same time we kept an open mind to what the empirical material would show. Resulting in a slightly change of direction from Performance Management, towards rather emphasising performance measurement. This, in order to enable a more narrow and accurate analysis tailored to the findings. By letting this change and further development within the two fields determine the direction of the study, the use of an abductive element was established.

## **2.3 Qualitative method**

The report is based on qualitative research, which is characterized by trying to reach an understanding for the social reality based on the interpretations of an individual or a group of individuals in a given environment (Alvehus, 2013). According to qualitative method, the purpose is to describe and classify a phenomena, something that aligns with the purpose of this study. Qualitative methods focus on characterizing study subjects through classification and categorization, in order to enable the identification of meaningful phenomenon created by people through the interaction with other people and artifacts. In this case, a meaningful phenomenon refers to a human act that is made with the intention or the result of an act with intent. Given the essay's scientific point of departure and that we intend to study employee's perceptions and interpretations of performance measurement systems and its effect on commitment towards the organization, we argue that a qualitative method is well suited.

## **2.4 Data collection**

### **2.4.1 Case study**

We have chosen to conduct a case study for the collection of qualitative data. A case study facilitates a more detailed and intensive analysis of one specific case or organization, which emphasises that focus is being put on the nature and complexity of one single case (Bryman & Bell, 2015, p. 67). In this report the case is based on a single organization and aims at exemplifying a general depiction. By doing so we gained insight in an organization, allowing us to collect data needed in order to be able to make a theoretical contribution. Through analyzing the collected data, we enabled a discussion in relevance to existing theory, entering into the debate of organizational commitment and how it can be put in relation to performance measurement. By limiting our studying to only one organization we could perform a more detailed, in depth study by streamlining our focus.

The study has been conducted on a regional level at a company that we come to name Construction AB. This section presents a shorter presentation of Construction AB and is based on information collected through the interviews we have performed. The company is

divided into two core businesses, the first is to develop and produce new housing, both condominiums and tenancy rights, for housing cooperatives, commercial and public property owners. The second core business is maintenance and property management. However, this study focus on the first core in one specific region. The development and production is conducted in projects with strict monitoring, in an industry we consider highly publicly debated and a hot topic in the political agenda. Furthermore the company holds long and solid experience in working with management questions as they have been going through major organizational changes during the years. This, since they two-three years ago, suffered continuous major losses, even though the industry currently was characterized by a financial boom. However, Construction AB has managed to turn this trend around, and lately been showing great financial results.

To create a high-end, well-functioning organization, Klefjös (2011) states that committed participation is required from all employees as well as a structure and culture to enable this. Furthermore, Eriksson-Zetterquist et. al. (2014) points out middle management as the function responsible for, and the wheel in creating this commitment as they are the ones closest to the people conducting the work. Because of this, middle managers are said to be key in an organization conducting operations in great scales. Therefore we made a strategic selection by contacting middle managers within the organization. Through our initial contact, a snowball surge was established, putting us in contact with people from different sexes, ages and with different tasks from separate business areas. By allowing one contact to establish new contacts on behalf of us, this simplified our access to empirical material (Alvehus, (2013); Bryman & Bell, (2015)). This was especially important due to that one of our initial interviewee's rescheduled his interview to after Christmas, making it impossible for us to conduct this interview due to our deadline. However, after conducting our interviews and after our primary and secondary interpretation of the empirical material, we changed direction, rather seeing our interviewee's as employees in an organization, and not primarily as middle managers. Nonetheless, one should keep in mind that middle management was our initial focus since this might have come to affect the answers and results given.

We performed seven interviews in total, six interviews with middle managers within the organization and one with an external consultant. The reason for the number of middle managers interviewed is to cover the whole picture as the organization in total consists of six middle managers. The choice of conducting an interview with an external party is due to this person's expertise as a management consultant in the field of leadership and middle management, but most importantly his unique insight in Construction AB. As a result of these insights we were able to ask questions giving answers otherwise impossible to reach.

#### **2.4.2 Interview as method**

The choice of conducting qualitative interviews was based on its flexibility as it enables access to the respondent's point of view, expressed in his or hers own words. The flexibility also refers to how qualitative interviews encourages the respondent to go off topic or more into detail in subjects the interviewee consider important. Since our topic is based on personal perceptions, and that events and discussions can be perceived differently from various people, we see this flexibility as a requirement in fulfilling our purpose. Furthermore, qualitative interviews aim to create a deeper understanding and richer material rather than a width, a way of doing this is through supplementary questions. (Bryman & Bell, 2015, p. 480). Due to this we have chosen to focus the study by having a smaller group of respondents.

All the interviews took place between the 21st and 30th of November 2017 at Construction ABs premises. The reason we chose to conduct our interviews at this location was to make the respondents feel more relaxed and comfortable, and to encourage answers based on their professional role. By conducting interviews in a work-related environment, interviewees tend to enter their professional role further (Bryman & Bell, 2015). The choice of location was also made in consideration of the respondents' sacrifice of time to participate in the study.

The interviews held during the work with this thesis, building the foundation for our analysis, is to be regarded as semi-structured and supplies us with primary data (Alvehus, 2013). The questions asked was open questions that enabled follow-up questions as a response to the answers we got, all of which made possible through our semi-structured design. This way we were able to follow through when subjects, problems or questions arose, broadening our view and scope since these subjects would not be obtainable if fully sticking to a structured interview-guide (Skärvad & Lundahl, 2016). Prior to the interviews conducted, an interview-guide (see attachment 1), was designed with the purpose to connect to the initial subjects of our thesis; Performance Management and organizational commitment. This enabled us to work in an inductive way and still stay within the desired fields of this study (Skärvad & Lundahl, 2016). In order to reach honest and sincere answers we granted all interviewees anonymity.

In order to ensure the quality of the analysis and to keep accuracy, legitimacy and trustworthiness of the respondents' statements, all interviews were recorded and transcribed. Qualitative researchers are not only interested in the respondents' answers but also in how they answer and express themselves through e.g. pitch and potential hesitation. By recording the interviews, we could be alert and focused, as well as ask questions about what was said, rather than being distracted by writing notes (Bryman & Bell, 2015, p. 494). Transcribing was not only a tool for us to conduct our analysis, but also a way of creating transparency and reduce the risk of us interpreting the respondent's answers incorrectly. However, one should keep in mind that the reality of the interviewees is a highly subjective matter. Another note should be made that all of the interviews were held and transcribed in Swedish, and later all quotes we found relevant for our study were translated by us. Therefore, we notify that possible translation faults can have occurred.

## **2.5 Method of analysis**

In order to do conduct an accurate analysis there is a need to handle the collected material in a way that creates structure and relevance. This is done through a number of steps (Rennstams & Wästerfors, 2015). After being transcribed, the interviews were sorted into different categories to fit the needs of the analysis. These categories were created by us and aimed to solve the problem that researchers label as the "chaos problem" where data is regarded as a messy mass of information with no clear classification (Rennstam & Wästerfors, 2015 p.69). The purpose with this sorting process, including classification and thematization, was to create an overview of the data to find similarities, differences, patterns and nuances as the next step was to reduce this data to its essence (Bryman & Bell, 2015). The reducing-process aims to answer to the "representation problem" that is the notion that you can not present all your findings and impressions from the field (Rennstam & Wästerfors, 2015 p.103). We therefore cut away big parts of the data in order to only present the most relevant parts of the data answering to our purpose. Together, the sorting- and reducing-process contributes to the theorization of the empirical material which enables labeling the data in accordance to the interviewee's and additionally works in a argumentative way (Rennstam & Wästerfors, 2015 p.140-141).

## 2.6 Quality assessment

In quantitative research reliability and validity are important criteria when authorising and assessing the quality of the research. However, the relevance of using reliability and validity can be questioned when it comes to qualitative research. One issue being that validity insinuate connotations of measurement, which is not strongly associated with qualitative research and could therefore appear to have little bearing. For this reason, Guba and Lincoln (1994) propose that qualitative research instead should be evaluated according to two primary criteria that are better suited in order to ensure the quality of qualitative study; *trustworthiness* and *authenticity* (Bryman & Bell, 2015, p. 400).

Another aspect that adds on to achieving trustworthiness is to accurately describe how the research process has been carried out, something that our method chapter aims to crystallize. Furthermore, we have strived towards not allowing personal and subjective values to influence the conduct of our research. In this essay, we argue that we have achieved the criterion of trustworthiness by allowing all respondents to take part of the essay's results. In addition, we have also written a detailed methodology section describing the theory of knowledge that have been adopted in this study and how the empirical material has been collected and processed. The trustworthiness of the study is further strengthened through our choice of attaching the interview guide and all transcribed interviews (Bryman & Bell, 2015, p. 480).

Authenticity relates to how the study gives a fair picture of the phenomenon studied and that different perceptions existing within this context are expressed. We have continuously strived towards fairly represent different viewpoints within Construction AB by interviewing employees at different positions, genders and experiences. This, in order to avoid creating a misleading picture and instead shed light upon various opinions about the work with performance measurement and its relation to organizational commitment (Bryman & Bell, 2015).

## 2.7 Generalizability

The ambition of executing a study is to make a generalization about a particular phenomenon. There are two types of generalizations; empirical and theoretical. Theoretical generalization implies generalizing to a higher abstraction level, that is, a generalization of what has been observed and bringing it back to the theoretical concepts. Empirical generalization on the other hand is about expressing a different situation than the one studied (Alvehus, 2013).

Since this essay is based on a qualitative research, it does not intend to contribute to any form of empirical generalization but rather a theoretical generalization. Our contribution, can therefore be significant to and used in order to understand at least a certain part of a category of phenomena; performance measurement and in relation to organizational commitment.

### 3. Theoretical Frameworks

In order to fulfill the purpose of this study and deepen the understanding of the relation between PMS and organizational commitment, this chapter presents current research within the fields of PMS as part of Performance Management and organizational commitment. Since 1990, when Meyer & Allen presented their three type model of organizational commitment, this model has been leading in the field of organizational commitment. The relation between PMS and organizational commitment, has not yet been discussed. However, the studies presented in this chapter debates the behavioural effects of PMS, calling out for further discussion on the gains and losses and the relation to organizational commitment.

#### 3.1 Performance measurements

Recent performance measurement literature recognizes the role of behavioural and cultural factors as key to successful use of PMS (Bourne & Neely, (2000); Franco-Santos & Bourne, (2003); Garengo & Bititci, (2007)). However, the evolvement of PMS has traditionally focused on working with the processes of setting business-related goals, monitoring progress and achievements, and taking any necessary actions in order to improve performance. Bititci et al. (2012) explains the idea behind PMS as to facilitate alignment between performance measures and business strategy by emphasising “what to measure and how these measures achieve strategic alignment”. As part of Performance Management, Abdolvand, Albadvi, and Aghdasi (2015), argue that PMS is what results in control, whereas other elements of Performance Management is what results in performance improvement. Moreover, they argue that because of how performance improvement is more pursued than performance control, scholars today rather emphasizes other parts of Performance Management.

Previous studies identify active management of deficits within organizations as key to improving organizational gaps. They further claim that PMS is the tool to enable transparency around these deficits. (Kroll, 2016). Koufteros et al. (2014) defines the use of performance measurements as either “diagnostic” or “interactive”. The difference between these two, lies in how a diagnostic use is to maintain, alter or justify patterns in organizational activity, whereas the interactive use is for orchestrating organizational resources towards competitive advantages. Moreover, they conclude that the purpose of PMS itself affects the organizational performance, requesting a deeper understanding of its effects on individual actors.

Abdolvand, Albadvi, and Aghdasi (2015), refers to other researchers when arguing that existing PMS is insufficient as it does not provide enough information, therefore not fitting the needs of organizations today (Busi & Bititci (2006); Folan & Browne (2005); Rodriguez, Saiz, & Bas (2009); Wouters (2009)). In a study by Smith and Bititci (2017), they found that measurements also are used within organizations as a way of creating internal competition leading to an encouragement of individualistic behaviors and destroying team-spirit.

Within the idea of what PMS should consist of, opinions amongst researchers differ. Band (1990), one of the early practitioners within the field, suggests that the PMS should be supported by both top management and employees, as well as be incorporated into their daily work and operate as a feedback system, enabling personal development. Meanwhile, a more recent contribution by Maskell (1992) suggest that a world-class PMS should primarily handle non-financial techniques but rather be tailored in accordance to the location of the organization. Furthermore, Maskel (1992) argue that the PMS should foster improvement and change over time as the company evolves. The main point of adjusting your PMS to these

criteria, Maskell claims is to guarantee the strategic alignment that Performance Management is set out to achieve.

### **3.2 Performance Management**

PMS is a part of Performance Management i.e. handling the problematics of implementing strategy. Among suggested definitions of Performance Management the “translation of plans into actions” or “the process of managing an organisation’s strategy” have been proposed. (Cokins, 2009). In prior studies, debate is held regarding the suggested benefits of performing these definitions within an organization, versus the workload it requires. In practice, Performance Management can often be perceived as an extra burden in an already busy work environment, with examples of supervisors talking about a need to “get it done”, with little consideration to why it might be important or how it could enable high performance (Blackman et al. 2017). Generally, agreement of how Performance Management can foster organizational gains is reached in many previous studies, although that conflicting empirical findings regarding its effect stands clear (Kroll 2016). Recent studies have all explicitly examined the relationship between Performance Management and organizational effectiveness but with mixed results (Hvidman & Andersen, 2014; Nielsen, 2014; Poister, Pasha, & Edwards, 2013; Sun & Van Ryzin, 2014; Walker, Damanpour, & Devece, 2011). As part of strategizing, many organizations include the bond, or a linkage of the individual, to the organization in their work with Performance Management (Love, 2013). This addition includes the creation of organizational commitment, added as part of the strategy due to the fact that OC appears to predict certain organizational outcomes, including turnover.

### **3.3 Organizational commitment**

Organizational commitment (OC) is a field studied by many researchers interested in organizational theory. Kessler (2013) defines organizational commitment as an employee's sense of attachment and loyalty to the organization in which they are associated, supported by Lim et al (2010, p. 78) as they refers to organizational commitment as the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization. However, Meyer & Herscovitch (2001) choose to describe commitment as “*a force that binds an individual to a course of action of relevance to one or more targets*” and Ashforth & Mael (1989); Tajfel, (1982); Tajfel & Turner, (1986), mean that commitment is conceived as an affective force that binds individuals to favorable actions toward the interests and goals of the group. The many descriptions of organizational commitment hints about a phenomenon that can be interpreted in many ways. In academia, discussions regarding organizational commitment were first taken seriously during the 1960s. Since then, a large body of research suggests that organizations whose members have a higher degree of commitment tend to get more out of their members in terms of extra-role performance and lower levels of absenteeism and lateness (Kessler, 2013). Zeny-Marry and Syarief (2017), performed a study that found that high OC directly have a positive influence towards employee performance, giving the subject of organizational commitment further relevance to any organization with financial goals. Another observation indicating that organizational commitment has direct consequences on an organization, was made by Pierce and Dunham (1987), as they found that organizational commitment is more important in jobs that are complex, require adaptability and demand own initiatives.

Previous studies of commitment in management literature indicates that there is an association between individual commitment and various organizational and individual characteristics. Examples of the characteristics that are associated with a high level of commitment include (1) trust in senior management, (2) satisfaction with degree of

participation in decision-making, (3) higher degree of organizational decentralization, and (4) positive attitudes towards the organization among employees worked with in the first year after joining the organization (Guth & McMillan, 1986).

In 1990, Meyer and Allen introduced a three-component model of commitment that since then have been dominating organizational commitment research. The model proposes that OC is experienced by employees as three simultaneous mindsets including affective, normative and continuance organizational commitment. Affective commitment (AC) is based on emotional ties that an employee develop to an organization, primarily through positive work experiences and relations. Normative commitment (NC) reflects the commitment based on perceived obligation towards the organization and prevalent norms. Lastly, Continuance commitment (CC) is based on the perceived social and economical costs of leaving the organization (Meyer and Allen, 1990). In 1991, Meyer and Allen proposed a new addition to their previous model, now suggesting that employees willingness to contribute to organizational goals would be influenced differently depending on the nature of their commitment. The conclusion was that those wanting to belong (AC), were more likely to exert effort to perform than those needing to belong (CC) or those obligated to belong (NC) (Meyer & Allen, 1991). Since this three-component model was introduced, it has received considerable interest in research regarding organizational commitment (Bentein et al. (2005); Lok, Westwood, & Crawford (2005); Snape and Redman (2003)).

Based on the work of Weiner (1982) and Scholl (1981), Meyer and Allen (1991) suggested that the two mechanisms affecting normative commitment was *socialization* and *exchange*. Weiner (1982) chose to call the normative beliefs that are internalized through pre-entry- (familiar and cultural) and postentry (organizational) socialization processes, “internalized normative beliefs”. This was by Meyer and Allen (1991) referred to as one of the NC determinators, as *socialization*. The second mechanism, *exchange*, is based on what Scholl (1981) defined as *a norm of reciprocity*. According to this principle, it was the receipt of rewards from the organization that instills a sense of moral obligation that would be reciprocated with commitment. Scholl however, emphasized the rewards as what are perceived as “beyond what is expected” that insure this sense of obligation. However, Dunham et al (1994) claim that although not so strong as unexpected rewards, expected rewards also creates a sense of obligation.

### **3.4 Relating the theory debate to the case of the study**

Prior research has mainly focused on the effects of performance measurement (Kroll, 2016), but a growing stream of research is puts forward the idea that rather being the measurement per se that matters, whether or not the collected data of performance is incorporated in the decision making process is key. By combining the study of an organization's PMS with its relation to organizational commitment, this study takes a further step in that process and considers how, after the decision making has taken place, commitment can, in relation to the PMS, create goal alignment and thereby further establish the will to implement the set strategy. Our discussion aims to investigate the possible relation between the PMS and organizational commitment. Since PMS seems to create commitment, however not to the organization, we further discuss where this commitment is directed, and if this is affected by the fact that Construction AB have an external part in charge of their PMS.



## 4. Empirical findings & analysis

In this chapter we present the collected data we see relevant in order to conduct a thorough analysis of the relation between PMS and organizational commitment. Moreover, the data presented in this chapter answers to; what performance measurement system (PMS) is being used by Construction AB, how this is used and how this affects behaviours and creates commitment within the organization. What we find central in this chapter is the NKI, used as PMS in Construction AB as well as the respondents statements indicating that the NKI is used for setting directions for improvement, influences their behaviours and works as the common language amongst employees. In regards to the previously suggested types of commitment forming organizational commitment - affective, continuance and normative - we find traces of normative commitment. However, we question if this can be seen as commitment to the organization, or as we claim to the individual work.

### 4.1 What is NKI?

NKI is a shortening for the swedish words Nöjd Kund Index, which directly translates in to Satisfied Customer Index and is the PMS used by Construction AB. This is an industry figure based on a questionnaire with 50 questions sent out to all customers, which works as a benchmark for all projects Construction AB conducts. Due to secrecy, we are not allowed to present the questionnaire in its entirety, but this section aims to supply the reader with a clear picture of its shape and focus. Subjects as: expectations connected to the purchase, perception of quality, environmental awareness, reliability on people and product as well as pricing are brought up and the respondents are also given the opportunity to leave further comments on their experience as a whole. The questions and the structure of the questionnaire aims to cover the whole picture of a project, from the first groundbreaking, to the point where the customer moves in. Respondents are asked to rate their experience regarding the subjects mentioned above on a scale from one to ten (1-10), one being “very bad” and ten being “very good”. Open questions, were the respondents are asked to elaborate on their experiences and opinions from their own point of view, are also present. Below follows a number of examples of the questions asked:

1. Regarding quality, from 1- 10- how do you value the first impression of the housing when moving in?
2. Regarding environmental aspects, from 1- 10- how do you value the housings ability to facilitate your environmentally responsible actions?
3. Regarding the service, from 1- 10- how do you value the professional treatment?
4. Is there any information you would like to add around your perceived satisfaction with Construction AB?

### 4.2 How does Construction AB work with NKI?

Handling Performance Management and performance measurement can be done in a number of ways but with a common goal; to measure the process of achieving objectives and responding to new demands (Armstrong, 2012). On the question regarding Construction ABs chosen method for measuring their work, one of the respondents answer:

*“Well purely based on facts so to speak. There are financial results, if the project is floating then we are making the money we were set out to make and then that is great. We follow up on a new project by sending out questionnaires to the customers, asking them how pleased they are*

*with their buy, NKI, Satisfied Customer Index which works as an industry figure.” (Karlsson)*

As stated above, Construction AB uses a number of different values in measuring, all of which regarded as “facts”. This includes both financial measures and the industry figure called NKI. The financial measurements are a number of key figures such as margin, turnover and result for each project that all together aims to create an overall picture of each project. This translation to measurable factors enables Construction AB to monitor their work as projections of these numbers are possible to estimate (Armstrong, 2012). The NKI is distributed and collected by an external company that manages this throughout the industry. In Construction AB each project builds on the basis of their own NKI-plan and is set by the project managers themselves, but also based on a larger strategic plan created for the region. The basis of this plan is an experience bank where they have collected relevant information from previous NKI-assessments, which each project leader tailors their work from. This way all projects and project leaders must align their goals to the vision of the organization in order to streamline their products. However, this is also perceived as constraining the possibilities for each project leader to affect the goals as the national objective takes the overhand. Additionally, as the questionnaire is distributed and collected by an external company responsible for the NKI assessment across the industry, Construction AB’s ability to influence which questions are asked is highly limited:

*“[...] that’s how it is for all accomodations in all of Sweden [...] and we can not influence that; ‘oh, would you mind asking something around this issue...?’. It is just a battery of 50 questions that we can not affect.” (Jonsson)*

This leads to restrained coverage from their point of view i.e. these 50 questions asked, can not give the full picture of the customer experience, and affects the employees sense of what is important when assessing the results. At the initial stage of each project, the project-team defines what gives a satisfied customer. This is based on a experience bank, consisting of previous NKI scores and feedback from customers. This experience bank also works as a basis for decision making and business development as it provides insights on previous mistakes and successes. Once a month, the project leaders comes together as a unit to assess where they are heading, this is done together with the regional market-department as well as the CFO of the organization. All together the work with these measurements affect the areas of focus and consequently the everyday work for individuals.

*“[...] on a project level they measure. That way the project manager gets a receipt on the project and also the project team. It is not only the project manager but also sales people and such. How well the customer has experienced the buy.” (Karlsson)*

As they refer to the scores of the NKI-measurements as a receipt on a project, this indicates that the project managers value these figures as the final result. This receipt gives Construction AB easy access to comparisons with other businesses and competitors, working as an indicator on their relative position within the industry. However, this measuring process also works as an indicator and follow up assessment for the different individuals within the organization. Andersson confirms this and further describes the incorporated importance of the measurement:

*“It is devoted a great amount of time to look at. Every meeting with our market-department has maybe half an hour dedicated to just look at these measurements. Then the regional CFO comes to join us and explains the current situation ‘the results look like this’, ‘the forecast like this’ or ‘now we will incorporate a new routine that works like this’.” (Andersson)*

The NKI works as basis for feedback and enables employees to develop and increase performance. As stated above, the results gained by the questionnaires are expressed to be highly valued amongst employees. One of the respondents also claims that a bad NKI-result will affect the entire organization:

*“If we have a bad NKI it costs us money and that is not only monopoly-money. Since we do maintenance as well, our buildings stands for hundreds of years, so if you have a customer that moves in and is not satisfied. Well, it costs money, he will call, he will complain so that is never good. Plus that it spreads. ” (Jonsson)*

However, we question if this is rather a way of expressing the negative outcome a bad NKI-result would have on Jonsson or employees themselves. We see this as though Jonsson is aware that the negative feedback will rather have a direct impact on him, resulting him to put extra effort in handling that specific customer. This indicates that though the organizational results are known to be affected by the results of the NKI, for the individual employee, the results are also important as it will add on extra work load for them. The employees therefore argue that counteracting the causes of low results proactively enables them to dedicate full attention to the core process, diminishing their risk for split focus. Additionally, on the question if NKI and measuring results is essential, another interviewee answers; *“Absolutely. How else would we know what to improve. It is towards the customer that we matter the most.” - Karlsson*. Here, Karlsson express that the next step, what you actually do with the results, is key. This indicates two things, firstly, there seems to be a lack of other grounds for improvement, pointing out future directions which further stretches the importance of the NKI. Secondly, NKI is not only regarded as a number, but rather a tool for enhancing your score in the future, as well as affecting individuals sense of identity - further discussed in 4.3. As Karlsson indicates, after interpreting and studying the results of these measurements, they are incorporated into the work as actions. Although employees value the NKI and find these measures important when incorporating new routines, not only their practical work is affected but also their behaviours.

### **4.3 NKI affecting behaviours**

Some of the questions asked in the NKI questionnaire is directly linked to behaviours of employees within the organization, and how this is perceived by the customer. Consequently, the NKI-score has a direct effect on behaviours in order to approach issues expressed around these encounters. On the same notion, one of the interviewee’s answer:

*“They are very important. Partly to know what the customer wants, and partly to plan what we should emphasize in our work. Our bonus-goals [...] are directly connected to NKI.” (Svensson)*

NKI provides direction in terms of forming the foundation for deciding focus-areas in each project, responding to customer demands. By connecting the bonus-goals (a reward) to the performance measurement, this adds a financial incentive to commit. This results in

employees that will exercise a greater effort in the strive towards positive results of the NKI. However, as indicated in the quote above, this commitment is partly towards the customer, but yet more so, towards oneself, and not towards the organization. Since the NKI-measures is recalled as one of the benchmarks regarding the bonus-system, one could ask what actually makes the employees of the organization change potential bad behaviour or procedures. Even though the PMS changes the behaviour of the employees, when questioned about the importance of salary, or bonus, and what purpose it fills for the employee, one of the interviewee's states:

*“However I see the salary as, what should I say? A benchmark. It may not be the money itself but rather, well... Q:The appreciation? - Yes, the appreciation. That is important.” (Pettersson)*

Rather than being for own gain and self interest, the interviewee' claims that the PMS and the results it gains, in terms of a financial bonus, is not of great importance but rather a way of feeling appreciation or a receipt on high performance. The bonus therefore seems to be representing more than just a financial reward, and is instead emphasised for its symbolic value. By being a symbol of appreciation and how your work is valued, this way of thinking shows a tendency of incorporating your results into your identity, creating a sense that your performance is what defines you and your role in the organization. Moreover, the appreciation the salary supplies and its way of defining your identity, affects employees confidence and self-esteem. This, resulting in further effect on behaviours as identity and changes in confidence.

Many of the interviewee's witness of a clear change of direction during the last two to three years. Especially a change of behaviours around goal orientation and the working climate in the organization is emphasised as bringing new dynamics to the office. Coming from years of negative financial results, even in times of an economic societal boom, the organization has managed to change this negative trend to positive results. Employees testify that the transparency regarding goals and possible negative outcomes in projects - the use of the NKI measurement - have had great impact on this turnaround ending the stigma around it:

*“When I entered, some project leader sits likes this \*shows someone hiding their papers and notes from the others\*. “Well, show me your projects!” “No” ‘Well, you’ll have to report them’, ‘No, I don’t know what you’ll do with the numbers later on!’. It was no openness. I think it was a culture where you got scolded on for failing. So I had a really tough time in the beginning with getting the right numbers and try to bring things to the surface.” (Jonsson)*

The results from the NKI previously affected the employees in terms of preventing them from sharing results as they felt embarrassed to have perform below average. The measurements therefore had part in changing behaviours in the organization. This change, becoming more transparent with numbers from each project, led to a positive impact on the actual figures. Although the aim was to create greater transparency between projects, the idea that every project is individually conducted and owns the responsibility for its results still not only remains, but is rather perceived as a successfactor:

*“Right now for us, the absolute greatest successfactor is that you own a question and the responsibility it generates. You can’t point ‘at he did not do his job or it didn't work out.’ ‘No but solve it!’ Or ask for help!” (Jonsson)*

As stated above, the individualistic mindset and behavior is highly present among the employees today despite the last years work to re-shape this behaviour. In addition to forming identity within Construction AB, the mindset focused on the PMS limits alignment between colleagues and relationships therein. This, as a result of the competition it fosters. According to statements made by several interviewees, their first time at Construction AB, was characterized by this competitive attitude:

*“We didn’t talk to each other. My first meeting with the managers of respective business-area on the Maintenance-department i.e. he I should be paired with, that was kind of frosty I can say” (Jonsson)*

*“Horrible. [...] you stand there by yourself never having worked as [function-title] and then you think ‘this is a big organisation, a big company, there are more [function- title] and they will support you’. But no one wanted to receive you.” (Svensson)*

As Svensson states, the atmosphere was not the reason for creating commitment towards the organization in the beginning of their employment. This, as they did not feel included in the social context, indicated by previous studies of commitment being essential in creating organizational commitment (Guth & McMillan, 1986). As of today, this behaviour may not have gone through a great change, but rather people have reached a consensus around what is actually creating a good atmosphere and commitment.

*“Well in general it is very positive. Everyone means well. Everyone means well and in this industry a lot is affected by and how, the atmosphere in the workplace, is affected by how the business is going [...] and we have succeeded, resulting in a good atmosphere.” (Karlsson)*

Hence these individuals have stayed within the organization as they have understood “the way of being” and learned the common language - communicating through the results of the NKI. Furthermore, statements indicate that the closer you are to the actual customer, i.e. working closely to the results connected to NKI, your decision making is rather based on the NKI-assessment than from directions from senior positions. Jonsson states that there is little concern for directions coming from more central positions.

*”[...] Because you know that if you are working on a central (high) position you get nothing done because we (the people working further down the organization) don't care what they say anyways.” (Jonsson)*

Another aspect affecting the employees will to take order from management higher up the hierarchy is the level of trust. Trust in senior management is a major factor in creating inter-organizational relationships that can facilitate organizational commitment through affective means and therefore a stronger sense of identity with the organization (Guth & McMillan, 1986). One of the employees describes her relationship to her manager as good but not intense. In order to create organizational commitment, trust is key, but in Construction AB some of the interviewee’s are surprised when asked about trust for management:

*“If I feel a lot of trust for my superiors? Haha. Well that is a damn good question [...] No but of course I have a lot of trust for our top management.*

*Definitely. That I will say. Good people. They are not far away either.”  
(Larsson)*

Larsson goes on arguing:

*“But I mean my god, I have never had that kind of relationship with my superior. You were given a bunch of drawings and then I have been building in Malmö and ‘I’ll see you in one and a half year’. After that I didn’t hear anything from my superior in one and a half year. Well maybe I ran into her at the office. No, I am used to working with people who handle their work.”  
(Larsson)*

As we can see an absence of a strong relationship to management within the organization, we interpret this as having led to employees turning to something else in order to evaluate their work; NKI. Therefore there is a tendency to emphasize the NKI-plan as the tool for creating and setting directions as it provides guidelines and indicates areas in need for improvement. Since the employees at Construction AB lack trust and commitment towards the organization, they are more inclined to work on behalf of their self interest rather than the organization’s and therefore put the organizational performance at risk:

*“It is hard to go far out the edge, regardless if you lose money or something else. [...] It’s a classic, you can dark something for three years then you are screwed. Financially, you can hide it for three years then you can’t anymore.”  
(Larsson)*

This quote from Larsson not only indicates a lack of organizational commitment, but also a systematic way of thinking around his projects as something solely affecting him as a person. This illustrates an absence of employees feeling as they are representing the company and therefore are obligated to perform on the behalf of the organization. This lack of commitment and obligation towards the organization makes us wonder what sources of motivation that foster their commitment.

#### **4.4 Committing to satisfied customers**

As earlier expressed, trust in senior management is described as one of the major factors in facilitating organizational commitment (Guth & McMillan, 1986). However, in Construction AB this seems absent. Instead, employees commit to the projects they manage and in pleasing the customers:

*“I like it. That you from nothing create such nice livings that hopefully will stand there for 200 years. Then I get very motivated when it’s going well and the customers are satisfied, you can see that there is a lot of joy in what you do. Then, what you create will be there a long time so it is really a matter of creating products that are resistant over time. That it’s not only talk but rather that you think it through. That motivates me a lot, watching people get satisfied.” (Pettersson)*

*“[...] you are very devoted into doing good things. Both for new livings, and then at the same time our customers. You are very devoted into satisfying the customers.” (Karlsson)*

The ambition to accomplish great things and get satisfied customers is a common understanding among the respondents. Moreover, the product itself is expressed as a factor creating commitment as it sets a clear footprint on both the environment and in the life of the customer. Working towards the customer, for the customer, is seen as essential and is what makes their work significant as it creates commitment. This is further illustrated by the following quotes:

*“During the projects my goal is always to have the customer in focus. That we have satisfied customers. That is essential [...] That is my main task here, to make money and to have satisfied customers.” (Pettersson)*

*“we put up goals [...] with NKI-actions in a project. That is, what could we do extra in this project to reach a higher NKI-score.” (Karlsson)*

Walking that extra mile, putting in a small amount of extra effort in a project, is not primarily about reaching higher financial results but rather about reaching a higher level of customer satisfaction. Despite this, there is a common notion that satisfied customers generates more money in the long run. Hence, setting goals related to NKI indicates a certain focus, making the PMS the source and basis in creating commitment.

## 5. Discussion

What we have found is that individuals within Construction AB utilizes the NKI as ground for future directions and basis for improvement. However, the NKI is not only used by employees in their practical work, but also supplies commitment, influence behaviours and generates a sense of identity as the results are seen as a receipt on their work. As stated in the theory chapter, Bititci et al. (2012, p.5) see the idea behind PMS as a way of facilitating alignment between performance measures and business strategy by emphasising “what to measure and how these measures achieve strategic alignment”. Instead, we have found a PMS that creates commitment, by working as a tool to supply direction as well as generating a receipt on results. However, we question if this is the organizational commitment discussed in current research and to whom and what this commitment is created towards. Furthermore, we suggest how this could be affected by the fact that the NKI is handled by an external part, all of which is discussed in this chapter. We also discuss the problematics of not creating organizational commitment for Construction AB.

### 5.1 What type of commitment is created through Construction ABs PMS?

Within the field of organizational commitment, suggested definitions often emphasize the emotional part of commitment, as for example, Ashforth & Mael, (1989); Tajfel, (1982); Tajfel & Turner, (1986), describing organizational commitment as an affective force that binds individuals to favorable actions towards the interests and goals of the organization. In our empirical material we have found that this affective force is missing in Construction AB, as the commitment within the organization is not related to the affective aspect described in organizational commitment theory. This, since the communication between employees is mainly based on the NKI and that their group belonging is negatively influenced by their current commitment, as it facilitates to work individually and without interactions with others. This is further illustrated by Jonsson: “*Right now for us, the absolute greatest successfactor is that you own a question*” who praises the current independence. This, leading to a lack of the emotional ties that affective commitment entails. Therefore, we conclude that the PMS does not create affective commitment as affective commitment is said to be created primarily through positive experiences based on relations.

Further on, Lim et al (2010, p. 78) refers to organizational commitment as the desire to remain within the organization. However, the commitment we have found is not related to employees strive to remain in the organization, i.e. continuance commitment. This, since NKI rather contributes to the opposite as it is a industry figure, facilitating jumping between organizations within the industry. Instead, we have found an organization that creates commitment through the figures that PMS provides and to the PMS itself. This commitment, incents employees to take their directions directly from the customer, set their goals based on previous and future desired results of the PMS, and affects their sense of identity. This, further affecting their group identity as they move away from the group belonging and into a more individualistic mindset.

Regarding normative commitment, Meyer and Allen (1991) suggests that the two mechanisms influencing normative commitment is *socialization* and *exchange*, referring to the “internalized normative beliefs” coined by Weiner (1982) and “norm of reciprocity” coined by School (1981). We argue that both the socialization and the exchange falls under the PMS creating commitment as it influences both behaviours and beliefs in Construction AB, and works as the receipt of performance and basis for evaluation. The results from the NKI-measures is what determines the bonuses, and therefore also the rewards. We see this as their



norm of reciprocity and thereby detect what we define as traces of elements of normative commitment created by their PMS, the NKI. However, Meyer and Allen (1991) mean that normative commitment reflects the commitment based on perceived obligation towards the organization and prevalent norms. In Construction AB we see no traces of the employees feeling obligated through norms, rather enjoying the freedom and power of conducting their own projects and are satisfied with the way NKI works as basis for their evaluation. Instead, we claim that the commitment created through the PMS includes both the social behavior and the perceived exchange for the employees, but without prevalent norms and obligations to the organization.

Abdolvand, Albadvi, and Aghdasi (2015) argue that performance measurements is what results in control, whereas other elements of performance management is what results in performance improvement. The type of commitment created by the PMS in this case is rather counteracting the control suggested to be achieved through a PMS, as it rather works to enforce the individual. The PMS and creating organizational commitment are therefore working contradictory as the commitment created is not enforcing the suggested role of the performance measurements.

As stated above, previous studies suggest that organizational commitment is created primarily through affective, continuance or normative commitment. By studying the relation between PMS and organizational commitment we found that the commitment created through PMS is something else. The commitment it creates, we mean, rather contributes to a stronger identification of oneself and individual results of the PMS than towards the organization.

## **5.2 What is the relation between PMS and creating organizational commitment?**

As mentioned in the Theoretical Framework, Koufteros et al. (2014) calls out for deeper understanding of the effect that PMS has on individual actors. What we have found is that there seems to be substantial effect on the individual in regards to commitment towards one's own project, but that this effect does not involve the bond towards the organization. Although the NKI supplies employees with commitment, it seems as though much of their commitment is towards their own projects and customers and less so towards the organization. This makes employees perform but might risk their long term loyalty to, and identification with, the organization. None of the employees perceive this as an issue as they trust their goals and common language, NKI, to supply the commitment necessary. In our case we claim that the NKI also provides a sense of personal identity, and less so contribute to a group identity amongst the members of the organization. The employees testify being “used to work with people who handle their own work”, indicating that the work is much divided into own work, and that little of the workload is seen as a joint mission. We claim that this is an risk that Construction AB exploits themselves to since the current industry boom will not always be present. If the economic situation in society changes, Construction AB would need to secure knowledge within the organization by exerting effort in incorporating a bond to the organization, rather than to the results and NKI. By incorporating a bond, we claim that Construction AB can reduce the risk of potential economical downfalls.

In Performance Management, which involves performance measurement, studies suggests that goal alignment between the organization and the employees is of great importance in order for an organization to succeed. Allegedly if the perceived goal alignment is low, the manager's commitment to the strategy will be low, resulting in a decreased effort in implementing strategies (Guth & McMillan, 1986). As an incentive to reach goal alignment, Ashforth & Mael, (1989); Tajfel, (1982); Tajfel & Turner, (1986), discuss how commitment

can accomplish just this. With commitment created through the PMS, we argue that the NKI contributes to employees commitment towards the goals. However, we question what goals this refers to? Many of the statements witness of employees creating their own goals with the NKI as basis. Therefore, in relation to the managers commitment to strategy discussed by Ashforth & Mael, (1989); Tajfel, (1982); Tajfel & Turner, (1986), we mean that the commitment created by the PMS creates incentives to goal alignment, however, rather to individual goals than organizational. The organizational goals are therefore less pursued than the individual goals, and the suggested positive effect this has on the Performance Management, in terms of goal alignment between organization and employees, is absent.

An explanation of why employees seem to commit to their individual work, rather than towards the organization, we claim derive from the fact that NKI is handled by an external company. When discussing the motivation of the employees many state that their loyalty and focus is to the customer, as for example; *“You are very devoted into satisfying the customers”* (Karlsson). In 1992, Maskell suggested a number of new criteria to what a PMS-system should include, arguing for how a world-class PMS should: primarily use non-financial performance techniques, vary between locations, change over time as the company needs change and should be intended to foster improvement rather than just monitor performance. As Construction AB has no influence over the NKI-questionnaire, they are unable to adapt the PMS according to location and change it over time as the company needs to evolve. The negative effect this lack of influence seems to have is to create commitment primarily towards the customer, and not to the organization. This, we argue works as the common goal in Construction AB, rather than the organization being the shared source of commitment.

To conclude, we state that although the NKI supplies employees with commitment, the commitment is rather towards their own projects and customers and less towards the organization. Furthermore, the NKI provides a sense of personal identity, and less so contribute to a group identity amongst the members of the organization. As an effect of this, organizational goals are less pursued than the individual goals meaning that the suggested effect on goal alignment, as described in Performance Management is not present in commitment created through PMS. Lastly, we see the fact that the NKI is handled by an external part as a reason for not creating organizational commitment.

### **5.3 The problematics of having commitment created to and by PMS**

Pfeffer and Veiga (1999), argue that management in many organizations do not understand the connection between how their employees are managed and organizational profit. They claim that, moving away from the principle that the employees should be treated as the most important asset is trending in Performance Management. By using the PMS as the creator of commitment, we argue that this shift away from seeing your employees as important assets, is present in our case as well. Instead of implementing a concrete HRM practice that incent true organizational commitment, Construction AB put this work aside in order to fully dedicate themselves to their PMS. An expression of this is illustrated in the statement by Larsson, arguing that: *“I have never had that kind of relationship with my superior. You were given a bunch of drawings and then I have been building in Malmö and I’ll see you in one and a half years’. After that I didn’t hear anything from my superior in one and a half year.”*. This comes to show that the top-management in Construction AB has not established bonds to the employees, but rather allowed the PMS to work as basis for their communication. As long as the results of the PMS is satisfying, top-management makes no effort to improve relations.

The practical problem that many organizations struggle with today when trying to implement organizational commitment can be put in relation to our finding. Top-management in Construction AB are creating commitment based on their PMS, and thereby creating a different type of commitment than the ones presented in current studies of organizational commitment. Meyer and Allen (1997, 39) formulate that just being able to foster even modest commitment is impressive, and as shown in our case, this seems to be true. Achieving the perks discussed to be generated by organizational commitment, such as extra-role performance and improving turnover, we claim is absent in the commitment created through the PMS. Therefore we advice organizations, aiming to create beneficial organizational commitment, to use other tools to do so.

As discussed in 5.1 we claim that a commitment to the PMS itself, is problematic as we see implications of an individualistic mindset and a lack of general identity towards the organization. This we find as an effect of what Meyer and Herscovitch (2001) claimed, namely that attempts to develop one component of commitment can result in a spillover effect to other components. They exemplify this through stating that training, set out to foster positive affective commitment, may rather evoke strong continuance commitment, which in turn negates the positive effects the organization aims to achieve. This, as continuance commitment can counteract the emotional ties affective commitment is set out to create, as it rather creates a negative feeling of obligation towards the organization. Through our case, we demonstrate similar effects by illustrating a top-management that does not understand the importance of employees as assets to the organization, and thereby using PMS to create commitment, putting less effort in creating normative, affective and continuance commitment. The danger with not understanding the importance of employees as assets is the risk of losing knowledge, especially to competitors, and also that investments made in for example educating employees, goes to waste. By investing in creating a greater affective commitment, organizations can minimize these risks by creating positive organizational commitment, which refers to the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization (Lim et al. 2010). As our finding does not contradict the importance of organizational commitment, we still see the importance of the suggested benefits of organizational commitment. Therefore, we claim that there is a double risk with letting PMS create, and be, the commitment. Both as it does not contribute to organizational commitment, as well as hinders the creation of it. We claim this as we see an absence of tools to create organizational commitment as well as a satisfaction amongst employees with the current commitment. Therefore, we argue that there is a risk with limiting commitment to the commitment created through a PMS, as it does not incline top-management to create other incentives of commitment.

We further mean that, as the PMS is handled by an external part, there is a risk of having this as basis for areas of improvement, as Construction AB can not affect the design of the measurements. Therefore, in times of change, or more critical economic times, Construction AB risk not having the right desired material to correctly identify areas for improvement, which might lead to financial struggles. As Karlsson states in 4.3, the results is what sets the atmosphere, further negatively impacting employees commitment towards the organization and consequently making people leave. Therefore, we further stretch the importance for Construction AB to incorporate methods for creating organizational commitment.

## 6. Conclusion

Our theoretical contribution with this thesis is a deepened understanding of the relation between PMS and organizational commitment. Through our case we argue that PMS has not contributed to create organizational commitment. This, even though PMS and organizational commitment are highly dependent on each other and closely related as PMS affects behaviors, directions and goals. As we studied the relation between PMS and organizational commitment, we found traces of elements related to organizational commitment created by the PMS. For example we demonstrate an effect on behaviours as PMS works as ground for rewards, which according to Meyer and Allen (1991), indicates the creation of normative commitment. However, we claim that the commitment created by the PMS is something else; commitment to the PMS itself and to the individual work performed by each employee. This, as NKI becomes a common language amongst employees, in terms of results from the PMS creating employees sense of identity, affecting group identity and act as basis for setting goals. Consequently, goals and directions derive directly from the customers rather than top management limiting strategic alignment and control.

In Construction AB there has been a development of a common language that acts as the starting point for conversations, evaluations and identification; measurables. We identify the branch-benchmark NKI as key in creating committed personal within Construction AB. Because of our finding we conclude that, when deciding on a PMS, organizations should be aware of the effects the system has on behaviours within the organization, and that it can not be utilized in order to incent organizational commitment. Therefore, we claim that the PMS and organizational commitment is related but can not be argued to determine one another.

### 6.1 Recommendation for Construction AB

As of today's boom within the studied industry, and as the organization is currently doing fine we claim that this way of working is sufficient for now. However, we argue that in order to reduce organizational and financial future risks, we see a further need for incorporating organizational commitment as it may be required in order to obtain personal and knowledge within the organization in times of economic change. We further claim that their current commitment created through PMS, is hindering Construction ABs creation of organizational commitment. This, as employees are satisfied with the current commitment and thereby unable to detect a potential future need for organizational commitment. As we recommend Construction AB to start extending their work with creating organizational commitment, rather than commitment to the PMS itself, one should also keep in mind the risks that Meyer and Herscovitch (2001) points out regarding potential spillover effects. Nevertheless, as a result of the lack of interest in committing to the organization, this work should start at a low scale and with the current employees in mind.

### 6.2 For further studies

As Construction AB have their PMS handled by an external part, we would argue that future research should study if the relation between PMS and organizational commitment would be different if the PMS have been handled internally. By doing this, further establishment could be made on whether or not, it is a fact that the PMS is handled by an external part that influences the lack of organizational commitment it generates.

## **7. Limitations**

Finally, it should be mentioned that this study has limitations, which consequently also applies to our conclusion. This, as our interviews has been conducted under a strict time frame and that questions were put in a specific order that might have affected answers given from the interviewees. The interviews were also held and transcribed in swedish and later translated by us, something that may result in certain shortcomings in details. Also, our interviews were conducted with a selected group of people in one specific part of the organization, resulting in a possible lack of coverage of all aspects and angles. In order to cover the whole organization, both enhanced resources and a greater time frame would have been necessary. Additionally, as the studied organization work through projects, resulting in a exceptionally high degree of freedom within the frames of each project, we claim that conducting this study in another type of organization might give another result. On a final note, as our respondents were well aware of the fact that their managers higher up the hierarchy will be given the opportunity to read this report, answers might have been limited in honesty and directness as a result of the exposed situation.

## 8. References

- Abdolvand N, Albadvi A, & Aghdasi M. (2015). *Performance management using a value-based customer-centered model*. International Journal Of Production Research [serial online]. September 15, 2015;53(18):5472-5483.
- Ahrne. G & Svensson. P, (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*, Upplaga 2, Malmö: Liber
- Allen N.J & Meyer J.P, (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume 63, Issue 1.
- Allen N.J & Meyer J.P, (1996). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity*. Journal of Vocational Behavior, 49, 252-276.
- Alvehus. J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*, Tredje Upplagan, Malmö: Liber
- Armstrong. M, (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page,
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). *Social identity theory and the organization*. Academy of Management Review, 14: 20–39.
- Band. W, (1990). *Performance metrics keep customer satisfaction programmes on track*, Marketing News (MNW)
- Barrick. M. R, Thurgood G.R, Smith T.A & Courtright S.S.H, (2015). *Collective Organizational Engagement: Linking Motivational Antecedents, Strategic Implementation and Firm Performance*,
- Bentein. K, Vandenberg. R, Vandenberghe. C & Stinglhamber. F, (2005), *The Role of Change in the Relationship Between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach*, Journal of Applied Psychology, 90 (3), 468–482.
- Bititci, U., P. Garengo, V. Dörfler, and S. Nudurupati. (2012). *Performance Measurement: Challenges for Tomorrow*. International Journal of Management Reviews 14 (3): 305–327.
- Blackman D, Buick F, O'Donnell M. (2017). *Why Performance Management Should Not Be Like Dieting*. Australian Journal Of Public Administration [serial online]. December 2017;76(4):524-528.
- Bourne, M. and Neely, A. (2000), *Why performance measurement interventions succeed and fail*, paper presented at the 2nd International Conference on Performance Measurement, Cambridge, MA.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015): *Business Research Methods*, 4th edition, Malmö: Liber

- Bryson J.M, (2012). *Commentary: Performance information use and accountability*. Public Administration Review, 72(s1), S105–S107.
- Busi, M., and U. S. Bititci. (2006). *Collaborative Performance Management: Present Gaps and Future Research*. International Journal of Productivity and Performance Management 55 (1): 7–25.
- Cândido. C & Santos. S, (2015). *Strategy implementation: What is the failure rate?*. Journal of Management & Organization. 21. 237-262.
- Cokins. G, (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. WILEY
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castaneda, M. B. (1994). *Organizational commitment: The utility of an integrative definition*. Journal of Applied Psychology, 79, 370-380.
- Eriksson-Zetterquist. U, Kalling. A, Styhre. A, (2014), *Organisation och organisering*, Upplaga 4, Malmö: Liber
- Folan, P., and J. Browne. (2005). *A Review of Performance Measurement: Towards Performance Management*. Computers in Industry 56 (7): 663–680.
- Franco-Santos, M. and Bourne, M. (2003). *Factors that play a role in managing through measures*, Management Decision, Vol. 41 No. 8, pp. 698-710
- Garengo, P. and Bititci, U. (2007), *Towards a contingency approach to performance measurement: an empirical study in Scottish SMEs*, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 27 No. 8, pp. 802-825.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). *Competing paradigms in qualitative research*. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105-117). London: Sage.
- Guth. W. D & Mcmillan. I. C, (1986), *Strategy implementation versus middle management self-interest*. Strategic Management Journal, Volume 7, issue 4.
- Hvidman, U, & Andersen, S. C. (2014). *Impact of performance management in public and private organizations*. Journal of Public Administration Research and Theory, 24(1), 35–58.
- Jaros S.J, (1997). *An Assessment of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment and Turnover Intentions*. Journal of Vocational Behaviour, Volume 51, Issue 3
- Kessler E.H, (2013). *Organizational Commitment Theory*. Encyclopedia of Management Theory, Volume 2,
- Klefsjö. B (2011), *Kvalitet från A till Ö: en resa genom alfabetet med rim och resor*. Upplaga 1:2 Lund: Studentlitteratur

- Ko J, Price J, Mueller C. (1997). *Assessment of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment in South Korea*. Journal Of Applied Psychology [serial online]. Available from: Business Source Complete, Ipswich, MA.
- Koufteros, X., Verghese, A.J. and Lucianetti, L, (2014). *The effect of performance measurement systems on firm performance: a cross-sectional and a longitudinal study*, Journal of Operations Management, Vol. 32 No. 6, pp. 313-336.
- Kroll. A, (2016). *Exploring the link between performance information use and organizational performance: A Contingency Approach*. Florida International University, Public Performance & Management Review
- Lim. G. S, Mathis. R. L & Jackson. J.H (2010). *Human Resource Management An Asia Edition*. Singapore: Cengage Learning,
- Lok. P, Westwood. R, & Crawford. J, (2005), *Perceptions of Organisational Subculture and Their Significance for Organisational Commitment*, Applied Psychology: An International Review, 54 (4), 490–514.
- Love. K.G. (2013). *DEMOGRAPHIC DIFFERENCES IN ORGANIZATIONAL COMMITMENT TO THE UNIVERSITY OF COLLEGE OF BUSINESS ADMINISTRATION STUDENTS: AN APPLICATION OF THE ALLEN AND MEYER MODEL*. College Student Journal. 47, 1, 192-201,
- Maskell. B. (1992). *Performance measurement for world class manufacturing*, P Corporate Controller (COP) 44–48.
- Melnyk, S. A., U. Bititci, K. Platts, J. Tobias, and B. Andersen. (2014). *Is Performance Measurement and Management Fit for the Future?* Management Accounting Research 25 (2): 173–186.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review, 7,61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage Publications
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). *Commitment in the workplace: Toward a general model*. Human Resource Management Review, 11: 299–326.
- Nielsen, P. A. (2014). *Performance management, managerial authority, and public service performance*. Journal of Public Administration Research and Theory, 24(2), 431–458.
- Pfeffer, J. & Veiga, J. F. (1999). *Putting people first for organizational success\** Academy of Management Executive, 13 (2), 37-48.



- Pierce, L.J & Dunham .R. B (1987), *Organizational Commitment: Pre-Employment Propensity and Initial Work Experience*, Journal of Management, 13 (1), 163–178.
- Poister, T., Pasha, O., & Edwards, L. (2013). *Does performance management lead to better outcomes? Evidence from the U.S. public transit industry*. Public Administration Review, 73(4), 625–636.
- Rennstam. J & Wäterfors. D, (2015). *Från Stoff till Studie- om analysarbete i kvalitativ forskning*, Studentlitteratur AB Lund
- Rodriguez, R. R., J. J. A. Saiz, and A. O. Bas. (2009). *Quantitative Relationships between Key Performance Indicators for Supporting Decision-making Processes*. Computers in Industry 60 (2): 104–113.
- Scholl, R.W. (1981) *Differentiating commitment from expectancy as a motivating force*. Academy of Management Review, 6, 589-599.
- Skärvad. P-H, Lundahl, U. (2016), *Utredningsmetodik*, Upplaga 4, Lund: Studentlitteratur
- Snape, E & Redman. T, (2003), *An Evaluation of a Three- Component Model of Occupational Commitment: Dimensionality and Consequences Among United Kingdom Human Resource Management Specialists*, Journal of Applied Psychology, 88 (1), 152–159.
- Smith. M, Bititci U. (2017). *Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance*. International Journal Of Operations & Production Management [serial online]. September 2017;37(9):1207-1228.
- Sun, R., & Van Ryzin, G. G. (2014). *Are performance management practices associated with better outcomes? Empirical evidence from New York public schools*. American Review of Public Administration, 44(3), 324–338.
- Tajfel, H. (1982). *Social psychology of intergroup relations*. Annual Review of Psychology, 33: 1–39.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour*. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *Psychology of intergroup relations*: 7–24. Chicago, IL: Nelson-Hall.
- Walker, R. M., Damanpour, F., & Devece, C. A. (2011). *Management innovation and organizational performance: The mediating effect of performance management*. Journal of Public Administration Research and Theory, 21(2), 367–386
- Wiener, Y. (1982). *Commitment in organizations: A normative view*. Academy of Management Review, 7, 418-428.
- Wombacher. J & Felfe. J. (2012). *THE INTERPLAY OF TEAM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN MOTIVATING EMPLOYEES' INTERTEAM CONFLICT HANDLING*. Academy Of Management Journal [serial online]. August 2017;60(4):1554-1581.

Wouters, M. (2009). *A Developmental Approach to Performance Measures – Results from a Longitudinal Case Study*. *European Management Journal* 27 (1): 64–78.

Zeny-Marry. L & Faroman. S, (2017). *THE EFFECT OF EMPOWERMENT, EMPLOYEE ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT TOWARDS PERFORMANCE OF GOVERNMENTAL-EMPLOYEES OF FINANCIAL-MANAGEMENT.T IJHCM: International Journal Of Human Capital Management, Vol 1, Iss 1, Pp 152-163 (2017) 2017;(1):152.*

## 9. Attachment

### 9.1 Attachment 1 – Interview-guide

#### Beskriva verksamheten:

- Vad gör Construction AB?
- Hur ser din uppdragsbeskrivning ut?
- Vad är er vision? Vad är ert önskvärda läge?

#### Performance Management Cycle:

##### Planning:

- Vad är era mål, lång och kortsiktiga?
- **Hur arbetar ni mot dessa? Strategi**
- Hur enas ni kring en strategi, vad ligger till bas för denna? Vem? Hur ofta?
- Arbetar ni även med individuella mål, varför?
- Hur involveras dessa i implementeringen av strategin?

##### Acting:

- Hur kommuniceras strategin?
- **Hur omvandlas strategi till process? Performance management**

(Arbetar de skilda nivåer olika med strategin? - för oss)

##### Monitor:

- Hur mäter ni att det operativa arbetet avspeglar strategin? Hur vet du att det du vill ska hända händer?
- Medarbetarundersökning?
- Hur bemöter ni nya förutsättningar? Kan ni ge exempel på när något händer och ni fick tänka om? (*Närheten till de som satt strategin. Lättare att anpassa om de som sätter strategin finns nära den operativa kärnan.*)
- Hur ges feedback/coaching och hur ofta? Hur hanteras eventuella underprestationer?

##### Review:

- Hur bedömer ni resultatet? Tittar ni på förändring?
- Hur enas ni kring styrkor i arbetet?
- Hur identifierar ni utvecklingsområden och vilka deltar i denna process?
- Används och upplevs dessa mätningarna som betydelsefulla, eller görs det enbart för att göras?

#### Commitment Theory:

Teorin i sin enkelhet: Om det organisatoriska målen överensstämmer med de individuella då skapar organisationen commitment.

- Hur upplevde du attityden och atmosfären bland dina kollegor din första tid i organisationen? Turbulent? Hur?
- Vad motiverar dig?
- Vad tror du dina kollegor motiveras av?
- Vad får dig att känna dig omotiverad?
- Hur kommunicerar dina chefer organisationens mål?
- Hur kommunicerar du organisationens mål?

- Hur upplever du att du kan sträva mot dina individuella mål samtidigt som organisationens?
- Hur upplever du organisationens mål som uppnåeliga? Har ni rätt strategi för att uppnå dessa?
- Hur ser du på dina möjligheter att påverka organisationen i stort?
- Upplever du ett stort förtroende för din/dina chefer? **Varför?**
- Till vilken grad upplever du att du har möjlighet att medverka i beslutsfattandet?
- Är decentraliseringen hög eller låg i organisationen?

**Sensemaking:**

- **När du får nya mål att förhålla dig till, förstår du syftet med dessa? Hur/varför?**

(Hur jobbar din chef med skapa engagemang och vilja att jobba mot organisationens mål hos dig?)

- Hur upplever du att du har förutsättningar att kommunicera dina individuella mål uppåt/nedåt?
- Hur etablerar du kanaler för att underordnade ska kunna närma sig dig med samtal och feedback kring sina individuella mål?

**Vad tycker du är den största utmaningen som mellanchef?**

**Finns det någon rosa elefant som man inte kan tala om?**

**Beskriva kulturen i Construction AB?**

## **9.2 Attachment 2. Petterson interview**

Tobias: Du skulle kunna få börja med att presentera dig själv och din position här?

Pettersson: Pettersson och jobbar som projektledare och har jobbat här i 2,5 år ungefär. Innan dess har jag jobbat som konsult, och innan det ute på produktion. Jag är civilingenjör i grund och botten, så det är lite kort bakgrund. Det vi gör här som projektledare, jag jobbar bara med nyproduktion och bara med bostadsrätter, så min huvudsakliga uppgift är att leda projekt – bostadsprojekt – fram från i princip att vi har en färdig detaljplan till att de boende flyttar in. Sedan även en bit efter det flyttat in, eftermarknaden. Så det är alltid; tidplan, ekonomiskt ansvar, kvalitetsansvarig, vi handlar upp entreprenörer, ser till så att produkterna vi tar fram överensstämmer med kundernas förväntningar men även uppfyller alla krav som lagar och samhället ställer på oss. Det är lite kort vad vi gör.

Tobias: En snabb fråga, du sa att du sysslar med nyproduktion bara och endast bostadsrätter. Är det så det är uppdelat för alla, att man har sin specifika nisch?

Pettersson: Här i syd är det så att vi är nischade på det sättet.

Tobias: Okej.

Pettersson: Så hyresrätter är separata – de jobbar med hyresrätter. Det vi framför allt jobbar med på Construction AB, vi projektledare, det är lägenheter. Vi jobbar även med kommersiella fastigheter, men det är lägenheter. Så vi är uppdelade i BRF och hyresrätter, sen så just jag jobbar ju bara i Malmö men det är ingen uttalad policy. Men vi har så mycket projekt i Malmö och jag har mitt område i Västra hamnen som jag jobbar med, så ja.

Tobias: Som är din grej.

Pettersson: Ja, som är min grej. Så då blir det nu när vi förvärvat mer mark, och eftersom jag är där och jobbar är det klart att det är rätt så bra om jag fortsätter jobba i området. Jag kan ju området och jag vet vad kunderna förväntar sig, samt vilken nivå vi ska lägga oss på.

Tobias: Ja, och vi går in på vad du gör ute på plats lite senare. Men först av allt, vad skulle du säga att Construction AB gör?

Pettersson: Construction AB, vi bygger och förvaltar bostäder.

Tobias: Det var... bra svar.

Pettersson: Ja det är liksom allt som har med bostaden att göra. Sen när huset blir 50 år gammalt hjälper i till att byta tak. Vi har en ombyggnationsavdelning, vi har ekonomisk förvaltning, teknisk förvaltning. Det är helheten.

Tobias: Strålande. Om du skulle beskriva kulturen i Construction AB, hur skulle du beskriva den?

Pettersson: Svår fråga. Det är som är väldigt utmärkande för Construction AB är det här med samhällsansvar och att vi har med oss det hela tiden. Dels är vi långt fram när det gäller hållbarhetsfrågorna men även att vi ska bygga för alla. Ibland så går man in i projekt där man inte har så stora vinstintressen och det är vi nog rätt så ensamma om att göra. Sedan så vet jag inte om ni har koll på vår ägandestruktur, men vi ägs ju ungefär till hälften av våra medlemmar. Det är de som har köpt och bor i våra hus, och sen så ägs vi även av fackföreningsrörelsen. Fackföreningarna, det vet ni ungefär – det är LO-fackföreningar – och

då vet ni ungefär vad de har för agendor. Vi är lite mjukare med samhällstänkande än kanske vad man normalt är van vid. Sedan så är vi ju, jag skulle inte säga politiskt styrda men lite så är det.

Tobias: På vilket sätt då menar du?

Pettersson: Vår VD är inte civilingenjör eller ekonom, utan han har politisk bakgrund.

Tobias: Partisekreterare i Socialdemokraterna.

Pettersson: Ja, och det är ju samma då vi tar fram nyproduktioner så har vi byggande styrelser. Då representerar ju de våra ägare när de kommer från bostadsrättsföreningarna och andra kommer då från lokalföreningarna, och det kan vara byggnadsordförande i Malmö och så. Det är ju klart att när du har politiker med så blir det ett annat – ja – man får liksom en annan agenda. När vi köper entreprenader till exempel så är det jätteviktigt för oss att alla som jobbar på byggarbetsplatsen har kollektivavtal eftersom vi ägs... Det är ju klart att den kulturen finns och är väldigt tydlig på Construction AB, vilket jag tycker är jättebra. Därmed är det inte sagt att vi inte är vinstdrivande för det är vi absolut, men man kan gå in och ta ”ja men nu ska vi utveckla Holma med NKB”. Där kanske man inte förväntar sig samma marginaler som man gör i något annat men det är ju svårare för en kommersiell aktör att gå in i ett sådant. Det är omotiverande för aktieägare.

Tobias: Ja det är klart. Jag tänker att ert samhällsfokus... upplever du att det gör er mer populära? Att det legitimerar er verksamhet kanske eller att man vänder sig till er i första hand.

Pettersson: Sammantaget som hela företaget uppbyggt så märker vi i områden där vi bygger bredvid andra aktörer så kommer vissa personer först till oss på grund av hur vi ägs och tänker och delägare. Det är inte en enskild parameter som gör att man väljer, men helheten med att förvalta fastigheten sen och... då tar vi ju beslut i projekten som gör att... hur fastigheten blir bra att förvalta. Så helheten gör att vi blir attraktiva.

Tobias: Men om du skulle beskriva kulturen här på kontoret, på region syd?

Pettersson: Ja det är ju den fast i anpassad form. Det är högt i tak och roliga och trevliga kollegor. Man hjälper varandra. Nu är det mycket att göra och då är det bra att man kan bolla över något litet på någon annan eller få tips och tricks. Jag tycker det är jättebra sen har jag svårt att uttrycka det i specifika termer. Vad säger man?

Tobias: Det där var jättebra, så det är inga konstigheter alls. Det är klart, det är en svår fråga. Det är inget man går och reflekterar över varje dag heller kanske. Din uppdragsbeskrivning, hur skulle du säga att den ser ut?

Pettersson: Den är rätt lång, flera A4-sidor. Det var det jag var inne på tidigare, att föra projekten från början till slut. Jag har ju inget personalansvar så jag är ju inte chef för någon. Däremot kanske man kan säga att man är chef över projekten. Slarvigt uttryckt så kan man säga att projektledaren är chef för projekten, så i projektteamet för man ju en diskussion om diverse olika frågor hela tiden och någonstans är det projektledaren som tar besluten. Så ja, man chefar över sitt projekt. Det är ju på gott och ont, man tar ju också ansvar för det. När man prissätter projektet till exempel uppstår det alltid någon typ av diskussion om vilken nivå

man ska lägga sig på, men till syvorna och sist så är det projektledaren som ska bestämma för han har ju det ekonomiska ansvaret i projektet. Det måste ju gå runt.

Tobias: Vad skulle du säga är Construction ABs vision?

Pettersson: Det är att vi ska kunna bygga för alla, och det går ju hand i hand med att man bygger hållbart – både socialt och ekonomisk hållbarhet.

Tobias: Japp, kanon. Om du skulle beskriva din arbetsvecka, vad skulle du säga då? En vanlig med citation.

Pettersson: Jag vet inte vad ni...

Tobias: Hur mycket sitter du på kontoret? Hur mycket är du ute på plats på byggen? Hur mycket pratar du med människor? Hur mycket sitter du vid en dator?

Pettersson: Jag skulle nog säga i snitt, för nu är det orepresentativt med inflyttning – då är kontoret 10 procent och 90 procent, men i snitt så kanske det är 50/50. Så 50 på kontoret och 50 ute. Sen är det inte alltid ute i produktion, utan det kan vara att man är ute och träffar kommunen, entreprenörer och flera olika människor. Man har projekteringsmöten, så 50/50 över tid skulle jag nog säga. Kanske kanske... nej säg 40/60, 60 på kontoret och 40... Det ligger däromkring. För mig passar den mixen väldigt bra för man hinner göra det man ska, normalt sett, och man hinner göra det man ska på kontoret. Men att sitta framför en dator 9 timmar om dagen, den har jag klarat av en gång i tiden när jag var student men nu – jag kan inte förstå hur jag klarade av det då. En hel dag framför datorn nu, det går inte.

Tobias: Det är lite så vi känner ibland nu.

Pettersson: Om 5 år kommer ni titta tillbaka och tänka... Jag har till och med svårt att lyssna på en föreläsning som kör i 1,5 timme.

Tobias: Det är så?

Pettersson: Ja, man är ju van att sitta och titta så här, jag pekar på den, jag pekar på den och sedan reser man sig upp. Ja men som detta, detta är ett projektrum och här jobbar man för att kolla på befintliga projekt. Då har man skärmen.

Tobias: Gör ni polishuset vid Davids hall?

Pettersson: Japp.

Tobias: Okej. Rock and roll.

Pettersson: Ja vi har faktiskt många bra projekt. Davids hall är ett, sedan har vi...

Tobias: Det måste vara mycket medial uppmärksamhet på det också?

Pettersson: Ja det är det, men där har vi ju också en strategi för hur vi ska få det. Det är ju inte... alltså Sydsvenskan skriver inte... säger man till dem "hej jag har ett jättefint projekt

med 32 lägenheter på Møllevångstorget” så säger dem ”ring till annonsavdelningen”. Det gäller ju att... men där har vi ju en plan på hur vi ska få medial uppmärksamhet.

Tobias: Grymt. Om vi kollar lite på mål och sådana här saker, mål och strategi tänker jag att vi ska gå in lite på nu. Vad skulle du säga är era mål, eller dina mål? Både lång- och kortsiktiga egentligen. Du var inne lite grann på det innan.

Pettersson: I projekten är alltid mitt mål att ha kunden i fokus. Så det är att vi ska få nöjda kunder. Det är A och O. Det är de som betalar våra löner, de är de som är våra ägare och det är de som kommer rekommendera oss vidare. Så nöjd kund är det viktigaste för mig. Har man det i fokus, och sen drar man vidare och handlar upp entreprenörerna så att de också har det fokuset. Det är ju väldigt viktigt att man har med sig alla på banan så att alla strävar åt samma mål. Det är min huvudsakliga uppgift här, att tjäna pengar och få nöjda kunder. Jag tjänar hellre pengar med nöjda kunder än missnöjda.

Tobias: Ja. Om det är målet, hur jobbar du mot det?

Pettersson: Jag har med, redan från början, i projektteamet så definierar vi vad som ger oss en nöjd kund. Då har man med en erfarenhetsbank för vad vi har gjort tidigare, och sedan så bjudar man in förvaltningen och hela projektteamet som måste sträva efter samma mål. Sedan efterhand som man dockar på, jag jobbar ju bara med specialister kan man säga – säljarna är ju specialister, förvaltarna är specialister, arkitekterna är specialister, vi bildar ett team. Det gäller ju för mig att tillgodose allas kunskaper så att vi får en bra produkt och nöjda kunder. Efterhand som man... i projektet när det rör sig, när det personerna trillar av och det kopplar till nya, så gäller det att hela tiden när man dockar på nytt folk att de får med sig den andan och vet vad vi bygger. Till alla våra projekt tar vi fram säljmaterial, det är katalog och den ger jag till entreprenörerna och i alla köp de gör ger de också den till. För alla på arbetsplats ska veta vad det är vi bygger. Vi bygger inte fyra väggar och en fönsterruta, vi bygger ett hem till folk med en förväntning. Det kan vara lite jobbigt för dem i början att det här är... att de inte bryr sig. Men då sprider det sig till hantverkarna också och så jobbar man så hela vägen. Det är samma sak med förvaltning, för sedan ska de dockas på igen. De är med från början men sen så har inte de så mycket att göra, så när det dockas på igen – och det är kanske andra personer som dockas på – då får man förmedla hur vi nu ska få nöjda kunder. Jag har dragit ut besiktningprocessen, jag har gjort den lite längre än man brukar. Jag jobbar med vita veckor.

Tobias: Black Friday, vit vecka.

Pettersson: Ja. Vi har ju inflyttningar nu den 11 december och nu har vi en vit vecka. När vi går in på ett projekt som är helt klart, alla lägenheter är låsta och så. Det ger entreprenören den tiden som krävs för att man ska kunna ges noll fel. Vi jobbar mycket mot noll fel. Jag tror att detta är ett projekt som kommer att få noll fel i alla lägenheter, men det är för att jag har gett dem... dels har vi pratat om det från början sedan har de kanske fått 2-3,5 veckor extra. Tänk er själva om ni gör ett arbete som ska lämnas in. Så lämnar ni in det på fredag kl 17.00. Sedan när ni lämnar in det säger de till er att ni har tre veckor till. ”Wow” tänker ni och då kan ni ju få ner det sista som ni inte hann, men ni kanske planerar det jättebra så jag ska inte säga...

Tobias: Svar nej. Vi planerar inte det så bra, så vi hade blivit chockade också.



Pettersson: Så får ni liksom 3-4 dagar och då har ni tid att snygga till. Det är ungefär samma sak som i produktion. Allt detta kostar ju pengar men det är lite... totalt sett är det inget emot vad det kostar att få missnöjda kunder och felanmälningar.

Tobias: Hur mycket av det här kommer ovanifrån för dig? Hur mycket får du i från din chef av de här? Du pratar om nöjda kunder, noll fel och jag vet att ni mäter hur nöjda kunderna är också. Hur mycket av det kommer ovanifrån så att säga, för din närmsta chef är Karlsson?

Pettersson: Ja det är Karlsson.

Tobias: Hur mycket kommer från Karlsson och hur mycket skulle du säga att du får vara med och påverka?

Pettersson: Att vi mäter noll fel och NKI det kommer uppifrån.

Tobias: Ännu högre upp menar du då?

Pettersson: Ja. Vi diskuterar och har löpande arbetsplatsträffar, APT, där vi tar upp olika punkter.

Tobias: Hur ofta är de?

Pettersson: En gång i månaden. Där tar vi upp olika punkter, ibland tar man upp noll fel och så men det är ju egentligen mer ett faktum. Det är noll fel vi strävar mot. Karlsson går inte in och pillar i mina projekt. Det hade han gjort om... så är det generellt om ett projekt strular. Då kanske man får stöttning av chefen och så men om allt fungerar som det ska så behöver man inte det. Vi vet ju vad som gäller och det är klart, hade jag gått omkring och inte sagt att vi ska ha högt NKI så hade Karlsson pratat med mig om det. Det är tydligt vad vi förväntas, så kan man säga, men kanske inte hur utan att.

Tobias: Hur många projekt har du igång samtidigt skulle du säga?

Pettersson: För många.

Tobias: Hur många nyproduktioner skulle du säga att du sitter i? För uppenbart sitter du i mer än en.

Pettersson: Just nu har jag sex stycken.

Tobias: Sex stycken. Okej. Och där är Karlsson med och har möten om varje grej i månaden eller träffas ni en gång och diskuterar alla sex?

Pettersson: Det är så att vi har processer på företaget och när man går mellan en process till en annan, till exempel säljstart, då finns det någonting – det är ganska nytt, det infördes för ett halvår sedan – när man går från en process till en annan då har man en avstämning med chefen – beslutsmöte kallas det. Då beslutar man att det är OK att gå från det skedet till nästa, så det är där vi går in i projekten. Sedan är det som jag sa, om någonting strular så tar man det löpande men normalt sett så brukar det inte vara så mycket konstigheter. Sedan är det ju, till exempel prissättningsstrategi, där gör jag så att – alla har ju ont om tid – därför så försöker jag göra att när jag presenterar för Karlsson så presenterar jag nästan allt i en powerpoint. Då

sammanfattar jag det – så mycket TB, så mycket TG, så mycket är insatsen per kvadratmeter – pang, pang, pang. Då går vi igenom det i de stora dragen för varken jag eller Karlsson är intresserade av att han går in och frågar mig varför jag har 1,5 meter stora balkonger. Det finns inte. När jag jobbar med Karlsson så är det rätt så fritt, sedan så presenterar jag faktan. Dels är det då i de skedena men även lite löpandet. Projekten i sig, han går ju inte in jättemycket.

Tobias: Det finns ändå en diskussion kring det så att säga när du presenterar den faktan?

Pettersson: Absolut. Om vi tar mitt senaste projekt ute i Västra hamnen med 153 lägenheter. Som jag såg det så var det svårt att bygga den i etapper. Jag ville bygga allt på en gång så min strategi var att vi bygger tre olika koncept, så att de inte konkurrerar med varandra och då kan vi också släppa allt på en gång. Att släppa 153 lägenheter är det största Construction AB har släppt någonsin. Det är det dyraste entreprenadavtalet vi har tecknat. Det är en jättepjas för så brukar man inte göra. Men den har ju inte jag kommit på och smällt fram efter ett halvårs jobb. ”Kolla här”. Den har jag försökt med först en gång, sen anpassar man det lite och sen en gång till. Så argumenterar man för varför man ska göra det på detta sättet fast man inte brukar göra det. Så har man regionledningsmöten och så presenterar man det för regionen, sedan presenterar de det för vice, VD och cheferna i Stockholm. Så det handlar om att hela tiden informera. Det är viktigt om vad man tar upp. Jag kan ju snacka balkonger med honom också men det är ju helt onödigt.

Tobias: Och du kan ta upp balkonger på riksmöten också kanske men det är helt irrelevant där också.

Pettersson: Ja, lite så.

Tobias: Ja. Upplever du att dina tankar, åsikter, erfarenheter och sådant tas tillvara på? Både kanske av Karlsson men också ännu högre upp i organisationen. Upplever du att du har en påverkansmöjlighet där?

Pettersson: Ja väldigt mycket. Det tycker jag.

Tobias: Skulle du kunna ge något exempel?

Pettersson: Jag har ju tagit fram ett dokument för hur vi ska... efter man har flyttat in och besiktningprocess. Den processen har jag knappat ihop hur jag tycker att vi ska göra. Den har jag gett till Karlsson och sen har han tillsammans med mig förankrat den med de olika organisationerna. För vi tillhör en organisationen och jobbar i Malmö, Lund och Helsingborg – här i omnejd – medan förvaltning har en organisation i Malmö, en annan organisation i Lund och en annan organisation i Helsingborg. Det blir svårt, för vi vill gärna jobba likartat men ni vet när man har med människor att göra så tycker de ”nej men det är bäst för oss”. Den processen som jag tog fram har vi nu förankrat med alla tre förvaltningsområdena, så nu gör vi likadant i alla tre förvaltningsområden. Sedan har man skickat upp den centralt också och så har det börjats diskuteras att ta fram en central rutin för hur man ska göra. Så jag tycker absolut att man lyssnar på, ja inte bara mig utan på oss. Det funkar, det funkar jättebra.

Tobias: Grymt. Du har ju jobbat här i 2,5 år sa du, inte jättelänge ändå.

Pettersson: I vår bransch är det det.

Tobias: Är det så? Det visste inte jag.

Pettersson: Jag har jobbat här längre än Ulrika, längre än Anders. Jo nej men...

Tobias: Men skulle du säga att 2,5 år är länge inom branschen?

Pettersson: Nej det är det kanske inte men vi säger, har de varit på samma ställe i 6-7 år så börjar man tycka... Sedan är det lite olika, om man tittar på entreprenadsidan så är platschefer i 20 år på samma ställe till exempel. Medan projektledarna, så skulle jag säga att 6-7 år är mycket.

Tobias: Okej. Det är väldigt intressant. Det har vi inte hört någon annanstans ifrån.

Pettersson: Ni kan dra slutsatsen själva om ni kollar in här så är det... ja om man kollar på projektledarna som är i bostadsrätter så har ingen varit här i mer än 5 år.

Tobias: Spännande. När du kom hit i början, ditt första år här, hur skulle du säga att det var?

Pettersson: Oh det var jättebra.

Tobias: Det var jättebra.

Pettersson: Ja för att jag blev anställd, eller när jag blev anställd, så fanns det en plan för vad jag skulle göra men sedan när jag började så blev det lite annorlunda. Det blev, som jag tyckte, till det bättre. Mycket bättre. Tanken var väl att jag skulle jobba med både ombyggnation och nyproduktion, och nu blev det bara nyproduktion. Sedan blev det stora projekt direkt och det kände jag att jag klarade, inga konstigheter. Jag är inte jättegammal, till åldern då, men ändå så har jag rätt så stora projekt. Det är jag väldigt tacksam för, att Construction AB vågade satsa. Det är mycket, jag vet inte hur det är sen när ni kommer ut, men ålderskortet är ju liksom en sådan klassiker. Så den har ju jag alltid fått argumentera mot att "se det som med fotboll då". Den som gör målen på alla champions league matcher får lön efter det, sen om den personen är 20 år eller 27 spelar inte så stor roll. Men ålderskortet flyger fram lite då och då.

Tobias: Det gäller också att ta chanserna när man får dem.

Pettersson: Ja det måste man.

Tobias: I fotboll framförallt.

Pettersson: Ja men även här. Här har man också fått chansen, det är ju det. Just nu har jag projekt igång för ett marknadsvärde på 1 miljard. Det kunde inte jag tänka mig när jag började här för 2,5 år sedan.

Tobias: Det förstår jag. Men atmosfären och attityden bland kollegor och sådant också, inte bara dina uppgifter och den biten, utan hur skulle du säga att det var? Atmosfären liksom.

Pettersson: Det var bra. Jag tycker att det funkar jättebra.

Tobias: Det första året tänkte jag nu på.

Pettersson: Jaha ja. Okej. Då var det lite... det funkade också jättebra, jag är inte så kräsen. Men vi hade ju ingen chef de första månaderna och sedan fick vi en regionchef, Jonsson, men då hade vi ju fortfarande ingen chef för hon var tillförordnad. Det är svårt att hinna med allt. Så första halvåret var ju typ chefsfritt kan man säga. Så det var jättebra. Jag kan inte tänka mig ett bättre mottagande. De hade checlistor på "har du fått en blomma när du kommit hit, har de visat dig vart skrivaren finns". Alltså jättebra, fantastiskt. Man kan fråga och få hjälp med allting. Så det var jättebra mottagande.

Tobias: Kul. Du var inne lite på det förut med de här stora projekten och grejerna, men vad motiverar dig i ditt arbete?

Pettersson: Jag gillar det, att man från ingenting skapar så fina boende som förhoppningsvis kommer stå där i 200 år. Sedan blir jag väldigt motiverad när det går bra och kunderna blir nöjda, när man kan se att det finns mycket glädje i det man gör. Sedan, det man gör kommer ju stå kvar väldigt länge så det gäller att ta fram produkter som är hållbara över tid. Att det inte bara är massa snack utan man ska verkligen tänka igenom det. Så det motiverar mig väldigt mycket, se folk som blir nöjda.

Tobias: Inte lön?

Pettersson: Jo. Det är klart.

Tobias: Man måste ju bo någonstans och betala hyra.

Pettersson: Ja lön för mig är jätteviktigt. Sedan är det ju svårt att bli rik på att vara anställd och oavsett vad man gör. Även om jag har 90 000 kronor i månadslön så tar ju skatteverket sin del. Det är ju så, du blir inte miljonär för att du har 40 000 kronor ut i månaden. Du lever ett bra liv men du blir inte... men det är kanske inte... Det är inget mål. Däremot så tar jag lönen lite som, vad ska jag säga? Det är en måttstock. Jag har svårt, i min lilla hjärna, och tycka att om jag gör samma jobb som någon annan så ska jag ha betalt för det. Sedan spelar det ingen roll om man är yngre eller vad det nu kan vara för någonting. Så jag tycker att lönen är jätteviktig. Det kanske inte är pengarna i sig utan det är liksom, ja det är det att...

Tobias: Uppskattningen.

Pettersson: Ja uppskattningen. Den är viktig.

Tobias: Upplever du att du har rätt lön?

Pettersson: Nej.

Tobias: Nej? Har du för hög lön eller för låg lön?

Pettersson: För hög.

Tobias: Ja. Vad tror du att dina kollegor motiveras av?

Pettersson: Ja det får du nog fråga dem. Jag vet inte. Det är antagligen samma sak. Det är ju rätt roligt att driva projekt och se det växa fram. Det är superroligt. Sen så är det ju också att ingenting är det andra likt. Problemlösningen är ju också en rolig grej, den tog jag inte innan, men problemlösning är rätt så roligt också.

Tobias: En övergripande grej är att det känns som att alla gillar att äga sin egen process på ett sätt, att kunna påverka. Det känns som att ni har en kultur där man gör det, och där man också får det ansvaret. Du vittnar också om det, vilket känns spännande. Om det här är vad du blir motiverad av, vad får dig att känna dig omotiverad?

Pettersson: Jag kan bli grymt omotiverad av att arbeta med personer som inte är motiverade. Antingen så spelar man i A-laget eller i C-laget, men jag har svårt för att jobba med människor som inte driver på. När man själv driver på väldigt mycket och märker att andra inte gör det, då löser jag det men man tröttnar tillslut. Alla måste sträva åt samma mål. Det är inte en som drar utan man gör det tillsammans, och man är inte starkare än den svagaste länken. Det är där det brister så om inte alla har samma tankar, driv och kärlek till jobbet så brister min motivation. Sedan så är det också att göra samma sak hela tiden är inte jätteroligt. Det är ju motiverade att få utvecklas och mindre motiverande att få göra samma sak hela tiden. Där är vi alla olika, för vissa tycker det är jätteskönt. ”Ja det har vi ju alltid gjort” och så kommer man till jobbet. Det pirrar inte i magen för att du inte har gjort detta förr eller man är inte nervös och så. Men jag är ju lite mer... när jag har gjort någonting i några år och känner att nu kan jag detta, då vill jag prova något nytt – ta nästa steg eller prova något nytt. Men där är alla olika, för mig så är... att göra samma sak hela tiden något som dödar min motivation. Sedan är ju projektledning, alltså nya projekt – till exempel som Davids hall – även om man är projektledare innan så är det speciellt. Det ska rivas, det ska saneras och man har ju styrgrupper för hur man ska ut på marknaden och så. Det är ingen billig produkt, den är väldigt unik. Så det är ju rätt så unikt att jobba med det. Men om jag hade byggt 40 lägenheter där, 40 där och 40 där så... då tappar jag motivationen i alla fall.

Tobias: Hur hanterar du då om du märker att folk i ditt team inte är motiverade, hur hanterar du det?

Pettersson: Jag säger till. Är det externa konsulter så swhhhwwsh – hej då. Internt så tycker jag att det funkar, men externt så säger jag till en gång sedan får de sticka. Tyvärr så är det så. Jag har bytt ut både arkitekter och allt möjligt. Nej men det går inte. Det finns inte. Där vill jag också visa på... men jag säger till direkt. Desamma om de skickar mail som inte är lättförståeliga eller så, då får de tillbaka det med vändande post och göra det rätt. Det är inte så att jag är jätteotrevlig och så, utan första gången vi träffas så berättar jag att jag är mycket ute på resande fot och har inte datorn tillgänglig. Så om du skickar ett litet urklipp på en hörna så vet jag inte vad det är, så jag kan inte hjälpa någon och svara på frågor. När ni skickar frågor till varandra så... och jag är likadan själv. Man ska vara likadant som man vill att andra ska vara. Så när jag skickar frågor är de tydliga med urklipp så man ser exakt vad jag menar, vad det är för någonting. Och så förväntar jag mig också att folk, både mot varandra och mot mig. Allting handlar egentligen... det handlar om att vara tydlig. För förväntar mig sig en välstekt biff och man inte säger det, då kanske den kommer in blodig. Men om man säger allting tydligt så blir det ofta inte några konstigheter. Sedan är det vissa som är lite...

Tobias: Vissa kockar som inte kan göra en välstekt biff.

Pettersson: Ja och då får man ju... men internt så funkar det bra.

Tobias: Upplever du att du har stort förtroende för din chef eller dina chefer kanske?

Pettersson: Ja det har jag.

Tobias: Varför?

Pettersson: De är rätt så olika, Karlsson och Jonsson, men ändå så är de samspelade. De har jobbat med detta innan så de kan processerna och så, men de låter också en växa själv. Frihet under ansvar. Det tycker jag är förtroendeingivande, när någon vågar lita på en eller till exempel när jag berättade det här att jag ska jobba fram ett projekt med olika koncept. Då tar man det med Karlsson, sedan så presenterar man det för regionledningen så vet man att Karlsson, har han sagt att han tycker att detta är bra då har jag med mig honom på regionmötet. Det är inte så att han växlar mitt i mötet för att han tycker att hans chef Jonsson tycker något annat. För mig är det väldigt förtroendeingivande. Man kan göra fel, man kan ändra sig och ångra sig, det är inte det, men har man sagt någonting så står man för det. Det tycker jag att både Jonsson och Karlsson är bra på. Sedan också att, eftersom de har jobbat i branschen så kan de mycket mark och juridik, de har förståelse.

Tobias: Din relation med din chef, hur skulle du beskriva den?

Pettersson: Ja den är bra men det är inte så att vi är ute och spelar badminton på helgerna. Jag tycker att det är en bra chef. Han lyssnar på det man säger och jag lyssnar på det han säger, så jag tycker det funkar jättebra.

Tobias: Grymt. Vad är den största utmaningen i ditt jobb skulle du säga? Vi förstår att det är ett gäng utmaningar om man har ansvar för byggen på 1 miljard.

Pettersson: Det är tiden skulle jag säga. Det är att få tiden att räcka till, det är en utmaning. Det är ju så att man kan lägga mer eller mindre tid i ett projekt och det gäller ju att lägga den på rätt grejer, så är det ju. Men man kan inte sitta här inne och säga att man inte har något att göra, för det finns alltid någonting att göra. Så tiden är ju en sådan... men det är ju klart, jag har många projekt och då är tiden mer påtaglig. Det är en utmaning och sen så är det en utmaning att ta fram produkter. Vi möts ju av en marknad och går det inte att sälja projekt så kostar det många... ett projekt som går ut på marknaden som man inte kan sälja kanske kostar 10 miljoner kronor. Så det är mycket pengar som står på spel men just nu är det tiden i alla fall. Sedan är det ju olika. Det är svårt att säga någon enskild, men om jag ska säga något mjukt så är det tiden. Tiden är en utmaning.

Tobias: Om du ska säga något hårt? Eller då menar du att hitta ett kök till rätt pris, på rätt plats?

Pettersson: Ja men sådant löser man. Ibland kanske man har projekt så är den stora utmaningen i detta projektet att hitta någon som kan bygga det till rätt pris. På nästa projekt så är den stora utmaningen att vi bygger på ett område som vi inte har byggt så vi vet inte hur vi ska prissätta det eller hur vi ska få folk till att flytta in. Då är det ju målgrupperna som är den tuffa utmaningen. I ett fjärde projekt så är det kommunens alla konstiga regler och logistik och sådant som är den tuffa utmaningen. Projektspecifikagrejer kan variera. Du kan ha ett projekt där du vet målgruppen, du vet allting, men sedan så har du en platsorganisation och

entreprenören som kanske slutar mitt i allting. Ja, då får du en jätteutmaning i det projektet. Så det är ju svårt att säga en grej, utan varje projekt har sina utmaningar.

Tobias: Vem är er kund egentligen funderade jag lite på nu bara? För du pratar om 10 miljoner och så liksom, men vem köper er tjänst oftast skulle du säga? Är det bostadsrättsföreningen eller skapar ni bostadsrättsföreningen i en bostadsrätt så att säga?

Pettersson: Hur menar du?

Tobias: Vem tar ni betalt ifrån? Vi har pratat lite om kommuner och sådana saker men säljer ni era bostäder direkt till privatpersoner? Och går det i så fall igenom någon annan part?

Pettersson: Så här går det till. I folkmund så köper du av Construction AB och du köper av JM, men det gör du inte egentligen. Den du köper av är föreningen, men föreningen är ju ingenting innan boende har flyttat in. Det är ju en interimistisk styrelse som sitter där och så, så man kan säga att i början – om man inte drar det juridiska – så säljer vi till kunder. Till er två, ni är typisk bra målgrupp för Västra hamnen, och då säljer...

Tobias: Fattiga studenter?

Pettersson: Men om ett år så börjar ni jobba? Vi har hyresrätter också. Hur som helst, då har man ju det. Så att...

Tobias: Jag är med.

Pettersson: Sedan har vi, om man tar förvaltningen. De har ju föreningarna mer som kunder. Vi skapar en förening, det flyttar in massa folk, så ska man ju klippa gräs och putsa fönster och sådant. Då är det ju föreningen. Den kan bli lite så... jag vet inte vilka fler ni ska intervjua men när vi pratar kunder så pratar jag alltid slutkonsument/boende. Förvaltningen pratar alltid styrelsen. Tills folk har fattat det... nu tror jag vi är hyfsat överens. Det vi har kommit fram till nu på Construction AB, det är att vi har två kunder, vi har både styrelsen och de boende.

Tobias: Rosa elefanter, skulle du säga att det finns några sådana i Construction AB?

Pettersson: Vad tänker du på då?

Tobias: Något som är lite tabu kanske eller något man inte riktigt pratar om men som ändå sitter lite väggarna. Något som inte kommer upp till ytan riktigt.

Pettersson: Nej inte vad jag kommer på. Nej.

Tobias: Vi har hört om någonting om NAS. Att det var lite så här... att många tycker att det inte funkar så bra. Så det blir snarare ett skämt, och det kan ju också vara ett exempel på en rosa elefant. Det behöver inte alltid vara något negativt, eller en negativ konnotation. Säger man så? Det behöver inte vara en negativ touch utan bara något som är underliggande.

Pettersson: Nej jag vet inte.

Tobias: Ett nej är ett fullgott svar också.

Pettersson: Och det med NAS, funkar inte det då säger man ju att det är skit. Men det kanske är någon annan som inte säger att det är skit men som tycker det.

Tobias: Vi har också förstått att det finns en rådande konsensus kring det, att man inte är rädd att prata om det på något sätt heller. Jo, feedback var det jag funderade lite på. Vi har pratat lite om det också, men upplever du att du får... för när vi pratade om dina och Karlsson möten så var det mycket mål, men upplever du att det finns en kontinuerlig feedback mellan er i era roller också? Kanske mellan dina kollegor och sådana saker. Nu förstår vi att du är en väldigt rak person också.

Pettersson: Vi har medarbetarsamtal och tanken är där att man både ska kolla på utveckling, hur det har varit och hur det går nu. Det går ju bara ut på att ge feedback, positiv och negativ. Det tycker jag funkar bra. Är det någonting så tar man det lite löpande - ja som nu med kikan och kryssan, när vi fick igång det, det är klart att Karlsson säger bra jobbat. Det behöver man inte ha ett möte till. Jag försöker i mina projektgrupper... man är... det är vi dåliga på generellt. Man firar inte segrar. Som nu har vi en igångsättning och då pratade jag med säljaren, ”ni får fixa något, gå ut och käka en trevlig middag” för de har ju sålt på bra. Och vi, vi har slitit. Så det är klart vi ska fira, men det är det inte alla som tänker på. Sådant, du pratar om motivation, sådant kan ju motivera. Vi har jobbat helger och så. Här är det ju inte så, men om du jobbar helger så får du ingenting för det. Det är klart det är trevligt att få gå ut och äta en god middag. Jag försöker. Det är samma, när något är slut, då försöker jag ha ett möte och pratar om hur det har gått men tanken med det är ju också att – om det går bra – berömma varandra. Det är mycket så att man bara får höra när det går dåligt. Det tycker inte jag är en framgångsfaktor. Sedan ska man få höra när det går dåligt men man ska höra ännu mer när det går bra. Det får inte bli att det dåliga tar överhand, för jag tror att de gångerna man gör fel då vet man det. Bara den känslan, det räcker. Varför måste man skälla? Men det positiva måste lyftas fram ännu mer. Det spinner vidare. Det är jag alltid noggrann med. Det var samma igår, vi hade besiktningar, då lyfter jag upp entreprenörerna och säger att de har gjort ett fantastiskt arbete för jag vet som de sliter. Jag hade ju kunnat låta bli att göra det också men det finns ju ingen anledning för mig att göra det. Bara det att jag säger det framför all gör att platschefen kommer jobba till kl 21.00 denna vecka också. Så jag är likadan, det är motiverande när folk uppskattar det man gör.

Tobias: Grymt. Jag känner att vi har fått mycket nya grejer och vi har nog fullföljt alla våra grejer. Två sista frågorna. Hur gammal är du?

Pettersson: 30.

Tobias: Ser du syftet med de målen som är uppsatta, NKI mål och sådant?

Pettersson: Ja.



### 9.3 Attachment 3. Svensson interview

Tobias: Du får gärna börja med att presentera dig själv.

Svensson: Svensson heter jag och jobbar som (funktion) i region syd, bostad. Jag började på Construction AB och jobba som förvaltningsekonom på vårt andra affärsområde. Jag tror att ni bara intervjuar affärsområde "bostad"? Så att det är det som skiljer Construction AB också från andra företag i branschen, det är att vi har båda affärerna – även långsiktig. Men så gick jag över till "bostad" för 3 år sedan ungefär. Min roll då som regioncontroller infattar – ja jag har ju precis berättat detta för hon som är vår... min kollega uppifrån landet eftersom de är organiserade på ett lite annorlunda sätt, för här i vår region så har vi en anställt projektcontroller i ett marknadsområde. Så det marknadsområdet täcker inte jag överhuvudtaget kan man säga. Vi har ett gott samarbete men sen då de andra två marknadsområden som ligger i vår region har jag lite helhetskoll på, men precis som ni har blivit informerade om innan så är det projektledaren som även ansvarar för ekonomin i sitt projekt. Där är jag en stödfunktion, så på den nivån – det hela vår affär bygger på, det vill säga alla projekt och projektredovisningen. Så min roll är sedan att sammanställa detta och se till helheten för regionen då, dels med rapportering till – jag sitter i ledningsgruppen – så jag tar med underlag för diskussion och beslut men jag har inget ansvar håll jag på att säga...

Tobias: Skönt.

Svensson: Ja. Men däremot, eftersom jag är inne på det, den som jobbar som projektcontroller då i ett marknadsområde hennes roll är mycket mer att vara involverad i projekten. Stöttar projektledarna mycket, mycket mer än vad jag gör eftersom de har valt att organisera sig så. Så där har vi två olika upplägg egentligen inom regionen, och det har bara blivit så för att de marknadsområdescheferna som då finns har valt att organisera sig lite olika. Så annars som regioncontroller så ska man täcka alla MOn, men i det här fallet utgår ett.

Tobias: Okej. Vad skulle du säga, vad gör Construction AB?

Svensson: Ja, och då ställer du frågan... då utgår jag ifrån att frågan ställs till vårt affärsområde "bostad". För Construction AB som helhet, som jag var inne på, gör ju en ganska stor samhällsinblandning så att säga. Vi bygger både hyresrätter, nyproduktion då i bostadsrätter och förvaltar. Men vårt affärsområde, om det är lite mer det ni vill gå in på?

Tobias: Utefter din bild, ja.

Svensson: Precis precis. Nej för Construction AB som helhet gör ju så mycket mer än vad jag står för så att säga. Vår bild är ju att bygga för alla, i alla områden och i... det är lätt att säga alla samhällsskickt men ni förstår vad jag menar eftersom vi också har det benet – hyresrätter – så kan vi ju täcka upp mer på den biten också.

Tobias: Och vad skulle du säga är Construction ABs vision?

Svensson: Ja, det är ju långsiktigt tänk. Trygghet. Vi har ju de här värdeorden, och det tycker jag ändå speglar...

Tobias: Och vilka är de?

Svensson: Trygghet, långsiktighet... nytänkande... och? Ni ser, man testas...

Tobias: Samverkan

Svensson: Samverkan är det ju, tack för den. Våra rum heter ju det, så det är bara för att vi ska kunna. Samverkan är det också ja, och jag tycker att... Samverkan har vi ju ett gott exempel på där vi har byggt i Holma är till exempel, där vi gjorde ett projekt ihop med MKB – så vi förtätade i Holma. Så det finns ju exempel på varje av de här värdeorden hur man kan då exemplifiera att vi verkligen står för dem värdeord vi har.

Tobias: Just det. Hur skulle du beskriva kulturen, både i Construction AB men också här på kontoret?

Svensson: Ja... alltså jag tycker den är, i och med att jag jobbat både med i förvaltningen och bostad, så skulle jag svara olika beroende på vilket affärsområde. Och ändå att vi sitter på samma kontor numera, för vi har ju suttit ihop i 2 år.

Tobias: På vilket sätt?

Svensson: Ja men alltså det är en helt annan kultur, vilket innebär att förvaltning och bostad ibland kan krocka. Det beror på lite... man märker ju att förvaltningen tar mer, det är nästan som att vissa sitter med i bostadsrättsföreningen, de tar parti för. Medan vi i bostad tycker mer att vi sitter i Construction AB. Nu är jag färgad av att jag nu sitter i bostad så att säga. Om man har en tvist eller diskussion om någonting så är det, i och med att Construction AB är medlemsägt – så många av de föreningar vi förvaltar äger ju också Construction AB, vilket blir att vi kanske inte alltid tittar på juridiken eller vad... om det är någon som är missnöjd eller tycker att någonting inte har utförts på ett speciellt sätt. Så vi i bostad tittar kanske mer på ”okej, så här ser avtalet ut och det här har vi levererat”, medan förvaltning ”det här känns inte bra” – man går mer på hjärtat. Man sitter där på styrelsemötena och ser de boende där och känner med dem och tittar inte så mycket på juridiken. Så det är klart att i förlängningen präglar det också kulturen... att det finns alltid en viss så mellan förvaltningen och bostad. Annars så är det ju företag... det är ett så slitet uttryck det där att jag tycker att man på senare år slutat använda det där med att det är ”högt i tak”. Det blir rätt missvisande om man fortsätter att använda det. Det är ändå så att ambitionen är att man ska kunna utvecklas på jobbet och ja, gärna – som jag då är ett exempel på – kunna gå mellan olika affärsområden och sådär.

Tobias: Vi kommer att komma tillbaka till det här senare också ännu mer, så du får utveckla ännu mer sen. Din uppdragsbeskrivning, hur skulle du säga att den ser ut?

Svensson: Ja, alltså vad menar du egentligen?

Tobias: Vad är ditt uppdrag egentligen?

Svensson: Mitt uppdrag är ju att vara stöd till projektledare, MO-chefer och regionchef i korta drag. Den är såklart längre än så.

Tobias: Men som du nämnde innan då, att du har en övergripande...

Svensson: Ja. Det är ju en stödfunktion.

Tobias: Du var inne lite på det innan, att du inte har det ansvaret riktigt som man har när man är projektcontroller.

Svensson: Nej. Jag äger ju inga frågor på det viset.

Q – Sköter du då mer kommunikationen därifrån och upp till ledningsgrupp?

K – Ja. Jag sitter ju i ledningsgruppen och då är ju jag mer den här... för att vara krass, det är ju mer en administrativa biten av det. Alla chefer, alla nivåer, behöver ju någon som håller samman det hela. Det är ju lite den rollen jag har. Det är jag som skriver protokollen liksom, det är jag som kallar till mötena och så.

Tobias: Så det faller liksom under ditt ansvar?

Svensson: Ja. Samt planerar in ja...

Tobias: Just det. Vi var inne lite på det här med vision och lite så här önskvärt läge, vart ni ser er framåt. Vad skulle du säga är era mål? Långa? Korta?

Svensson: Jag är ju alltid så tråkig, så jag måste ju ställa motfrågor. När du säger era mål, menar du hela Construction AB eller vår region?

Tobias: Både och kanske.

Svensson: Ja.

Tobias: Det första som hoppar upp i ditt huvud när du tänker på mål.

Svensson: Ja men precis. Jag har ju precis varit väldigt involverad i budgeten, så att där har vi ju... det som poppar upp i mitt huvud är ju såklart budgeten där vi ställer – inte bara budgeten för 2018. Sen jobbar ju Jonsson och jag mycket med en 5 års budget som vi kanske inte... den bygger ju på underlag från projektledare och sådär men det är inget som vi sitter och matar igenom med alla, så som vi gör med budgeten. Men en långtidsplanering och att ha ett belägg för att vi har en vision om vart siffrorna ska gå så att säga, och hur våra nyckeltal ska se ut. Att det finns och är underbyggt. Så att, nej jag sa just det till... vem det nu var jag pratade med? När jag började här, det året – jag tror vi hade 40 miljoner i förlust eller något sådant där...

Tobias: När var det du kom hit?

Svensson: 2014. Då hade vi någon backat fastighetsaffär som gjorde att vi hade tagit upp resultatet innan och sen blev den aldrig av. Så att, på pappret ser det väldigt tragiskt ut att ha ett så stort minus, så vi har ju hela tiden jobbat oss upp här nu under några år. Där vi faktiskt först i år har ett rimligt resultat och rimlig omsättning. Så det kändes väldigt angenämt med de kommande åren men då har vi ju också den här vikande marknaden som alla tidningar pratar om, som kanske inte är hela sanningen. Den ser vi fram emot med tillförsikt för att vi har också i vår affärsplan då som vi lägger, har vi ju det att vi inte ska ta några genvägar. Vi ska sakta ner tempot lite och liksom göra allt ordentligt, som är risken då när det är väldigt

mycket på gång – att man missar saker och att det går för snabbt. Så att, det känns som ganska bra – att det lugnar sig lite.

Tobias: Då pratar lite om siffror och om att det finns en bubbla som ni ser fram emot med en till försiktighet och så vidare. De här kortsiktiga målen, ser du det som siffrorna då? Marginal, omsättning och sådana saker.

Svensson: Ja, och sen även en projektlista. Det har man ju i huvudet, allt som budgeten bygger på. Vi har ju liksom hela tiden deadline om när det ska säljstartas, och om det inte säljstartas då när det är sagt blir det försenat såklart.

Tobias: För att komma till de här målen då, vad gör ni då?

Svensson: Ja men det är ju just att vara, som controller är det ganska... om vi nu tidigare varit inne på min roll som stödfunktion, så har jag ju kontrollfunktion också. Då är det ju ändå viktigt att ha lite koll på just tider, kanske ställa de rätta frågorna så att man hinner sätta igång projekt i tid för att blir det inte igångsatt när det är satt så kommer vi inte att ha den omsättningen och det resultatet som vi har sagt. Det handlar ju om att ha den här helhetskollen och kontrollfunktion på det viset.

Tobias: Japp. Överlag då, vad tänker du där? Vad är strategin? För nu är du ganska ensam som jag förstod det som i din controller roll, så det är kanske svårt för dig att uppnå de här försäljningsresultaten.

Svensson: Och det är ju precis det jag menar med det jag sa. Den frågan äger ju inte jag, utan det är ju MO-cheferna som äger den frågan.

Tobias: Vi har ju ett par frågor också... för du har inget direkt personalansvar?

Svensson: Nej.

Tobias: Vissa av våra frågor här är skriva utefter det också så ibland så stannar vi upp lite också kanske. Individuella mål, är det någonting du har och jobbar med?

Svensson: Ja, alltså vi har ju medarbetarsamtal varje år och där går vi igenom individuella mål. Nu vet inte jag hur många ni har intervjuat hittills, om ni bara har träffat Ulrika, och om ni har stött på NAS?

Tobias: Vi har stött på NAS, det har vi gjort.

Svensson: Det är ju lite så... eller så upplever jag det i alla fall, allting har satts lite på undantag fram till NAS etablerats.

Tobias: Du får gärna utveckla detta, för vad vi har sett om det är egentligen bara begreppet och att det är ett affärssystem.

Svensson: Om det var i mitten av april, efter säkert 5 års arbete... vi hade tidigare 100 olika system och en del var inte kompatibla med varandra. Vi hade köpt in några, utvecklat några andra, och då tog man fram det här som heter NAS – Nytt Affärssystem. Jag har ju varit med om byte av affärssystem innan, och man vet att det inte funkar från dag ett, men förutom att vi

bytte affärssystem så har vi bytt ekonomistyrning också. Vi har tidigare då jobbat i – nu blir det väldigt mycket detalj – vi har haft en struktur där vi jobbar med resultatenheter som ligger i olika strukturer. Man kan säga som en tratt, eller uppifrån och ner, och den har vi nu bara lagt ner. Så vi har lagt den horisontellt, så vi jobbar i dimensioner. Så att, förutom att få igång det här med affärssystemet – att överhuvudtaget betala fakturor – så har det varit den här processen att förstå vår nya ekonomistyrning. Så det har ju egentligen varit två utmaningar i ett då.

Tobias: Det här med ekonomistyrningen, är det något som bara du påverkas av eller påverkas alla i organisationen av det?

Svensson: Precis alla. Från början var det sagt att det främst är förvaltningen som påverkas av den, men exakt alla har påverkats av den. Så åter till din ursprungsfråga om individuella mål, ja det blev ju lite så att de blev kopplade lite till NAS och sen då på undantag. Det kändes inte riktigt som att det fanns... man visste inte riktigt vad målet var och vart vi skulle komma ut på andra sidan.

Tobias: Med systemet?

Svensson: Med systemet och hela den här förändringen. Sen såklart har jag och Jonsson satt ner några specifika, mer som handlar om markförvärv och att jag kanske ska gå in lite mer på den biten. Den typen av individuella mål finns ju, men nu när nästan hela året har gått kan man väl säga att NAS har ätit upp det mesta av det.

Tobias: Hur sätts då de här individuella målen, i dialog eller är det Jonsson din chef som sätter dem?

Svensson: Nej det är ju en dialog för att vi har ju två medarbetarsamtal där vi pratar igenom och gör avvägningar. Vi har en mall där man går igenom vissa punkter som Construction AB tycker är viktiga, så får man själv väga vart man ligger då. Sen utifrån det, och utifrån vad det finns för regionen. För som jag nämnde tidigare då innan vi började spela in, så gick jag en 7 poängskurs i byggteknik för ekonomer. I och med att jag kom från förvaltningen innan och innan dess har jag jobbat i detaljhandeln, och byggbranschen är ju helt annorlunda. Processerna är mycket längre. I förvaltningen har ju nästan, har du jobbat ett år, så har du gått igenom många av skedena som händer där. Medan i byggbranschen kan det vara att du förvärvar någonting som det inte finns någon klar detaljplan för, och hela den processen innan det ska börja byggas och innan det är inflyttat, det kan ju gå 10 år. Så du hinner ju inte få alla bitar av det. Så då tog jag den här kursen just för att känna att jag ville ha lite mer inblick i projektledarnas roller då och mer förståelse. Construction AB har ju funnits i över 75 år och vi har ju fortfarande projekt som vi kallar eftermarknad eller garantijobb som inte har blivit byggt så som vi har sagt. Då har jag tidigare sagt; ”Herregud, vi är ju ett företag som har funnits i över 75 år. Har vi inte lärt oss hur man bygger ett hus?”. Men efter jag gick den här kursen så fattar ju jag liksom att det är inte så enkelt. Så mer den här förståelsen för hela processen brukar jag ha som individuellt mål. Inte så mycket att jag ska hitta någon annan roll i företaget eller så, utan då är det mer att utveckla den rollen jag har.

Tobias: Men om någonting dyker upp, något förändras eller något inte fungerar som planerat – du pratar om NAS till exempel. Vad gör man då? Vad gör ni då?

Svensson: Det är helt och hållet beroende på, men sådant händer ju varje dag. Det beror ju helt och hållet på frågan. Är det allvarliga grejer så är alltid Ulrika involverad, men det måste ju nästan vara ett exempel för att... det kan ju vara allt möjligt från att det blir problem i ett projekt. Vi hade ju ett projekt här nu, och bara tre veckor innan så stod det och sprutade vatten ur en ledning. Det är kanske sådana exempel du tänker på?

Tobias: Ja, det kan vara vad som helst.

Svensson: De fallen är ju inte jag speciellt involverad i, nu var det här även ett annat MO – det som jag inte är involverad i. Men min roll när det händer sådana här grejer, och då är det ju oftast projektrelaterat, då är det ju främst bara om det behöver stöd i något – då hjälper jag till. Inte titta i sin uppdragslista eller min tjänstebeskrivning, utan det här behöver göras. Ofta som sagt, så är det ju mer Ulrika som är involverad.

Tobias: Hur jobbar ni med feedback och coaching?

Svensson: Jättebra fråga för vi har det i vår affärsplan. Jag kan ju förklara lite bakgrunden, Construction AB som helhet gör ju en strategisk plan som vi gör till 2019, och den sträcker sig även över flera år. Sen gör varje affärsområde sin affärsplan och varje region gör sin affärsplan, varje MO gör sin affärsplan. Sen skiljer ju de sig lite ifrån affärsplanerna som projekten gör, de är ju mer numerära om man säger så. Regionens affärsplan som vi kanske nyligen var färdiga med, så har vi just det att vi måste bli bättre på feedback. Så det är något som vi jobbar med.

Tobias: Vad är det ni ser idag som ni tycker att ni borde förbättra?

Svensson: Ska jag svara utifrån min roll så är det inte så mycket, men jag ser ju kanske mer... som chef är det ju jätteviktigt med feedback. Jag kan tycka att i min roll så kan det också bli fel med feedback.

Tobias: Att få eller att ge?

Svensson: Att ge, för det är kanske inte mig det ska komma ifrån. Jag tycker det är viktigt också att ”det här är min roll”. Sen menar jag inte positiv feedback om någonting som jag och någon kollega sitter och... det är ju helt okej. Det ska jag också förbättra, men däremot så skulle det bli helt fel om jag går in och ger feedback till en projektledare i ett projekt i sin helhet, för det är ju inte jag bäst på. Jag tror det väger tyngre om det kommer från den chefen.

Tobias: När ni tittar på resultat, vad tittar ni på då?

Svensson: Det kommer ju också uppifrån, att fokus ska vara marginal. I år har vi fått nya anvisningar då att tänka på kostnaderna. Så vi försöker ju göra det så enkelt som möjligt. Det är ju som så att jag sitter med massa nyckeltal, men det är ju inte alla dem som vi kommunicerar. Vi följer upp omsättning, resultat och marginal på hela regionen och i projekten. Sen som sagt, så sitter jag med massa nyckeltal så som omsättning för de projekten som vi startat i år, ombyggnad och nyproduktion, och sådär.

Tobias: När ni tittar på resultat, vilka är ni som sitter tillsammans och gör det? Och hur går den processen till skulle du säga?

Svensson: Egentligen börjar det med att projektledaren gör en projektkalkyl, där de då landar i en rimlig marginal. Så först, precis som vi var inne på innan, så har de ansvar för att ta fram det. Sedan har de riktlinjer om vilken marginal vi ska ligga kring, men sen finns det ju alltid omständigheter som kanske gör att ”det här projektet bör ligga högre och det här måste vi göra för det är mer av ett samhällsprojekt” – och då är det okej att det ligger lägre. Så den diskussionen måste man ju ha. Projektkalkylen stäms ju av i den gruppen, det finns ju alltid en projektgrupp, sedan har vi ju den strukturen att MO-chefen skriver på. Den här affärsplanen som jag nämnde innan för projektet, den hänvisar till projektkalkylen med marginal och allting, den skrivs på av MO-chefen för bostad men även för MO-chefen i förvaltningen. För det är ju som så, vi lämnar över en förening till dem som dem sen förvaltar.

Tobias: Kunden är inte en förening?

Svensson: Jo. Det är ju så här, om jag ska förklara vår affär lite, så stiftar vi föreningen – Construction AB – men de som sitter i styrelsen är representanter från våra ägare. Construction AB ägs ju av fackförbund och föreningar, så i byggandsstyrelsen sitter då det vi kallar lokalföreningen – där det är representanter från fackförbunden – och sen intresseföreningen samlar då alla föreningar. Så de sitter ju under perioden fram till det börjar närma sig inflytt. Så förutom vårt projekt som drivs i Construction AB, så har vi ju den här föreningen som sen några månader innan inflyttning... föreningen köper ju det här av Construction AB innan de flyttar in.

Tobias: Sen säljer föreningen i sin tur ut till...

Svensson: Ja, föreningen säljer ju. De är ju dem som säljer lägenheter, sen vet ni ju det med bostadsrätter att det är en andel de köper. Så vad skulle jag komma till? Ja just det, då är vi i den processen där nere att projektkalkylen godkänns av MO-chef och förvaltningen. Sedan måste det här upp till, först då vår affärsområdesledning där Jonsson sitter med som representant för vår region. Men då har vi i vår region den rutinen att vi kallar det här projektet för ett ärende och varje ärende innan säljstart och allting tas upp i vår ledningsgrupp, där bland annat då marginal och sådant diskuteras. Anser vi att det är ett rimligt projekt tar vi upp det till affärsområdesledningen, och sedan till företagsledningen. Så företagsledningen i Construction AB godkänner en säljstart här nere.

Tobias: Så det skickas uppåt?

Svensson: Ja.

Tobias: Men då är ni ett team helt enkelt som bedömer resultat och ni tittar på vad det är egentligen, och jämför det med vad det är som är satt i affärsplanen.

Svensson: Ja men precis. Då kommer ju inte hitta 25 procent eller 10 procent i marginal, utan man tittar på vart vi ligger ungefär. Sedan nu i samband med NAS, så har vi också förändrat vart vi lägger kostnader och sådant här och det påverkar ju marginalen på projektnivå. Så att, det är väldigt många inblandade kan man nog säga. I syven och sist handlar det om att projektledaren gör arbetet.

Tobias: När ni bedömer ett projekt, vi pratar mycket om ekonomi här, vi har också hört att NKI är något som mäts. Upplever du att alla förstår syftet, att alla är införstådda med syftet av mätningarna som görs och utvärderingen som görs?

Svensson: Alla på Construction AB tror jag, men inte de som lämnar in – alltså dem som undersökningen skickas till. De boende kanske inte alltid har fått fullt med information om vad det här syftar till.

Tobias: Nej okej. Hur upplevs de här mätningarna inom Construction AB och hur används de?

Svensson: De är väldigt viktiga. Dels för att veta vad kunden vill ha, och dels för att planera vad vi ska lägga vikt vid. Våra bonusmål, om jag inte missminner mig, sitter kopplade till NKI.

Tobias: Så ni har bonussystem också?

Svensson: Ja alltså ett årligt. Det är inte kopplat till projekt utan ett genomsnittligt då.

Tobias: Det är inte individuellt heller?

Svensson: Nej det är det inte, utan det är Construction AB som helhet. Det täcker både förvaltning, hyresrätter och bostad.

Tobias: Är det för region syd eller är det rikstäckande?

Svensson: Det är rikstäckande. Så en regioncontroller i syd får lika mycket som en fastighetsskötare i norr. Så det har ingen koppling till vilken tjänst det är eller så.

Tobias: Okej. Jo, du sa att du började här år 2014...

Svensson: På bostad började jag, men sen 2010 började jag på förvaltningen.

Tobias: Precis. När du kom hit, vad var din första känsla då? Hur tyckte du att ditt första år var?

Svensson: Hemskt.

Tobias: Hemskt?

Svensson: Ja.

Tobias: Det här får du ju verkligen utveckla.

Svensson: Nej men det var ju ganska... Såklart är det alltid roligt att börja nytt jobb, men de förutsättningarna... Det var ju nämligen som så, som jag nämnde innan, att jag var förvaltningsekonom och började då... 15 september, jag kommer så väl ihåg det. Jag började nämligen några veckor innan, för det är ju lite lättare när man går inom företaget. Så hon som skulle sluta kunde jag gå bredvid lite. När hon väl slutade den 15 september och man står där själv och inte tidigare jobbat som regioncontroller, så tänker man "det här är ju en stor organisation, det är ett stort företag, det finns fler regioncontroller och man får stötningen av dem". Men det fanns ingen som ville ta emot en. Det var väl tydligen så att alla var så stressade eller var det nu var, så jag hade liksom ingen som jag kunde ställa frågor till.



Tobias: Bollplank.

Svensson: Nej precis. Då var det ju så olyckligt att den chefen som jag hade då fick ju gå till sommaren efter, så jag hade ju bara jobbat ett par månader när han fick gå. Då saknades det redan en chef på MO-nivå och då saknades regionchef också, så då blev jag tillförordnad MO-chef utöver då min roll som controller. Plus att det var en tillförordnad regionchef som inte var på plats, en som redan hade en region. Så förutom att jag skulle landa i min roll, så hade jag liksom ett uppdrag som jag... jag kommer ju liksom inte från byggbranschen. Det är svårt att sitta och prata med projektledare om man inte ens förstår affären. Så nej, det har tagit ett tag att återhämta sig från det. Vissa kanske går igång av sådana utmaningar men den blev lite för stor för mig och vad jag hade förväntat mig. Men nu har vi ju tillsatt chefer på alla nivåer och hon som då slutade, som jag efterträdde, hon kom tillbaka efter ett halvår fast då i rollen som den här MO-chefen. Då blev det ju lite enklare att få stöd eftersom hon har jobbat här i många år, men jag blev väldigt förvånad över bristen på engagemang... eller liksom, det var inga öppna armar. Och det fanns verkligen i förvaltningen. Där hade man liksom handledare, man hade alltid någon...

Tobias: Kunskapsdelning.

Svensson: Ja man månade om, så det skiljer förvaltning och bostad väldigt, väldigt mycket. Bostad är mer gå in i maskinen och lär dig den hårda vägen.

Tobias: Upplever du att det är så än idag, att det är en stor skillnad dem emellan?

Svensson: Ja men jag kan nog tycka det fortfarande. Vi har ett ganska nytt exempel på en projektledare som har börjat, som verkligen har fått bli inkastad med buller och bong. Alla är ju helt överrens om att vi inte ska hantera nyanställda på det viset, men i vissa omständigheter gör det att det blir så ändå. Det här kanske låter lite krasst men många projektledare är ju lite mer självgående, eller typen är lite annorlunda en den typen som söker sig till förvaltning. Det här är ju en väldigt grov generalisering, jag skulle inte stå för den.

Tobias: Vi förstår vad du menar.

Svensson: De är lite mer självsäkra den här typen, sedan så kanske det visar sig att de inte kunde det här egentligen men de gjorde det ändå. Det kanske man förväntar sig av dem man anställer på bostad men det gör man inte på förvaltningen.

Tobias: Men de tar rollen som VD för sitt projekt på riktigt och de löper linan ut så att säga?

Svensson: Ja visst. Det är ju många som gör det, men sen så finns det olika inriktningar och individer.

Tobias: När du kände där att det blev lite mycket, upplevde du då att du fick den support och den coachingen som du behövt?

Svensson: Nej jag skulle väl inte säga... nu är jag ganska hårdhudad på det viset, men jag har ju inte varit sjukskriven eller något sådant. Men det har ju verkligen gått på att man har ifrågasatt vart jag är i processen i min roll som (funktion), vart ska jag hålla mig? Ska jag gå vidare? Är det den här rollen som passar mig? Jag kanske ska ha något annat? Men det är

klart att... nej jag tycker nog inte att någon har gått in och stöttat mig, det kan jag inte säga. Däremot har jag kommit ut, överlevt på andra sidan och först nu känner att jag börjar landa lite i det.

Tobias: Det är klart, 2014 är inte längesen.

Svensson: Nej men samtidigt så är det ganska längesen om man genomgår en sådan grej.

Tobias: Ja såklart.

Svensson: För vi pratade just om det, för från den förra chefen gick då i januari så, i min bild, tog det år innan Jonsson kom men det var faktiskt bara från juni till oktober. I min värld, var det jättelänge.

Tobias: Anser du att det gjorde stor skillnad att Jonsson kom?

Svensson: Ja men absolut. Sedan ännu större skillnad när Karlsson kom på MO-nivå.

Tobias: Karlsson?

Svensson: Karlsson. Han kom ju in som MO-chef då, den som var vakant och den som jag var TF för.

Tobias: Var det han som hade varit (funktion) innan då?

Svensson: Nej. Jag förstår att det blir lite rörigt. Han kom utifrån. (Funktion) fick ju jag bara på mig för att det behövdes någon till att signera höll jag på att säga.

Tobias: Så först kom Jonsson och sedan kom Karlsson, vilket gjorde att du kunde släppa den rollen och ännu mer fokusera på det som var på ditt bord.

Svensson: Ja. Det är klart att när Jonsson kom, att jag kunde släppa lite till henne men skulle man signera som regionchef och MO-chef så kunde ju inte hon gå in på två roller. Nu pratar vi ju inte bara om signering men vi pratar om att ha saker och ting rullande. Så den största förändringen skedde egentligen när Karlsson kom.

Tobias: Vad skulle du säga motiverar dig?

Svensson: Motiverar mig generellt eller motiverar mig till att fortsätta?

Tobias: Både och.

Svensson: Den måste jag tänka lite på. Vi har ju väldigt duktiga kollegor, men det som slår mig också om man ser utifrån ett längre perspektiv det är det här som skiljer en som jobbar på förvaltning mot här. Det är om man går ut på stan, om man bara tittar på huset här nere som vi håller på att bygga. När man ser sedan då när det kommit till skedet att det är inflyttning och allting, att man ser att vi faktiskt gjort en förändring i samhället. Det är en ganska häftig känsla ändå, även om min delaktighet inte är så stor i det hela så är man en liten pusselbit. Det är väl det som mest, om man inte går ner på detaljnivå, bara det här att sitta och grota ner sig i vissa saker – det kan ju motivera mig. Det är lite lättare att ta på det här med att när man

tittar runt omkring sig och ser vad vi har byggt. Jag ska inte säga att det inte är så för förvaltningen, för åker man förbi en förening som vi förvaltar så tittar man ju ändå till lite extra.

Tobias: Vad tror du att dina kollegor motiveras av?

Svensson: Ja. Alltså vi är ju ändå en väldigt resultatnriktad, eller processnriktad, organisation så för att alla deadlines är ju också motiverande – att få igång ett projekts säljstart. Många av mina kollegor är ju ändå projektledare, så att det är därför det är lättare att tänka på vad de – den gruppen då. Så det är klart, att ha kommit så långt i sitt arbetet att man får en säljstart eller igångsättning och efter det blir det liksom inflytt. Jag tror att de motiveras av att få igång sina projekt och se projekten växa. Sedan är det såklart viktigt med en bra dialog med sin chef... och feedback.

Tobias: Skulle du säga att bonusen är någonting som pratas om som en motivationsfaktor?

Svensson: Nej det tror jag inte.

Tobias: Eller pratas om, upplevs som?

Svensson: Nej det har jag svårt att tänka mig. Usch vad jag låter girig nu men vi pratar ju... nej inte bland mina kollegor här. Det har jag svårt att tänka mig. Det brukar kanske vara 3000 kronor, något sådant. Det känns som att det finns nog mycket annat som motiverar en mer, men det är möjligt att just den månaden man får det. Det skulle däremot inte vara ett kriterium för att man stannar på Construction AB.

Tobias: Okej. Tvärtom då, är det någonting som får dig att känna dig omotiverad? Något som hämmar din motivation?

Svensson: Ja det är det ju säkert. Jo, nej men det är just de här, i min roll som (funktion). När man har den kontrollfunktionen med avstämningsmöten och man tycker att man förklarar att "till det här mötet är det viktigt att ni har gjort det här för att vi ska få ett så bra möte som möjligt", men så bara ignoreras det. Det tycker jag är det mest omotiverade för då undrar man lite varför jag gör det här arbetet och tar fram det här materialet till mötet. Det kan ju vara 90 procent har gjort sitt jobb, men är det då bara 10 procent som inte har gjort det så förstör ju det helheten. Så det är nog det mest omotiverande som jag kommer att tänka på just idag, det finns säkert andra grejer.

Tobias: Nytt affärssystem kanske?

Svensson: Ja precis.

Tobias: Eller?

Svensson: Jo men det är ju så roligt, för det kan ju lika gärna vara motiverande lika mycket som det är tvärtom. För att i den här processen så är det ju så – det låter ju så hemskt – men så hur jävligt vi än har haft det på bostad så kan vi hela tiden säga så här; "okej, men förvaltning har det sju resor värre". Det lättare ändå lite.

Tobias: Ja men det är rätt. Det är som att ligga på sjukhus, att någon annan i sängen bredvid en har det mycket värre.

Svensson: Ja exakt. För grejen är ju att vi jobbar ju ändå internt. Att ha ett leveranskrav till en extern kund där du inte kan leverera på grund av systemet, det är ju mycket, mycket värre än den situationen vi har varit i. Här har jag kunnat säga så här ”okej jag har en deadline nästa vecka”, men då är ju den uppåt i organisationen, ”det går inte att ta fram det här så jag ser inte möjligheten att leverera”.

Tobias: Upplever du att du har en möjlighet att påverka organisationens mål?

Svensson: Ja det tycker jag ändå. Alltså, även om jag inte påverkar i den bemärkelsen så tycker jag att själva målen... ja antingen så beror det väl på att vi har väldigt mycket samsyn men jag tycker att Ulrika lyssnar på mig när vi pratar risk – riskbedömning.

Tobias: Är det på grund av din position eller av kulturen i helhet?

Svensson: Bra fråga. Det bör ju vara positionen egentligen, men visst hon kan ju välja att inte lyssna. Så det är väl en liten del av båda, men i huvudsak är det ju – jag menar, jag tror ju hon lyssnar lika mycket på MO-cheferna om de vill göra en förändring av målen – men min upplevelse är att jag kan påverka. Min upplevelse är att det är i min roll, men till viss del också företagskulturen.

Tobias: När vi ändå är inne på Ulrika lite, hur skulle du beskriva er relation?

Svensson: I ord av bra eller dålig?

Tobias: Ja. Är den öppen och har ni en god dialog?

Svensson: Det tycker jag, men den är inte intensiv. Jag är ganska självgående på så vis men... sådana här frågor är svåra att svara på för man måste ju tänka sig i motsatsen. Vad skulle kunna vara bättre och sämre? Jag tycker vi har en bra dialog.

Tobias: Känner du att det är enkelt att gå till Jonsson om det är något?

Svensson: Ja det tycker jag. Absolut.

Tobias: Och du har stort förtroende för henne skulle du säga?

Svensson: Ja det har jag ju. Sen så, jag vet inte vad det var jag sa någon gång? Just när vi pratar om det här med feedback och så. Jag är mer den personen som... hur ska jag förklara det? Det är viktigare för mig att det känns bra för mig än att Jonsson säger att det är bra. Så jag är väl lite mer min egen, jag ger mig själv feedback eller inte ur det perspektivet. Däremot, om vi skulle förbättra något så skulle det vara att jag får mer utvecklande feedback, det vill säga vad jag ska jobba mer på för att producera rapport som jag inte bara själv tycker är bra. Jag vill ju också att mottagaren tycker den är bra. Så det är väl det jag känner att vi kan utveckla.

Tobias: Vi var inne lite på det tidigare med individuella mål och sådana saker, men generellt sett – om du tittar på dina individuella mål både i livet i stort och på vad din position betyder. Skulle du säga att de är förenliga med organisationens mål?

Svensson: För det första är ju jag en av de här tråkiga personerna som inte riktigt sätter mål för mig själv, så därför är det lite svårt att svara på frågan. Jag går mycket på att det ska kännas bra och då har man svårt att sätta; ”Hur ska jag agera för att det ska kännas bra för mig om ett år? Innebär det att jag måste utvecklas åt det här hållet, det här hållet eller det här hållet?”. Det är så svårt att säga liksom, så njaa... Ibland så känner jag att de inte är förenliga – om jag nu ska försöka svara på din fråga. Ibland kan man väl känna att de inte är förenliga när man tycker att man förstår inte vilka beslut som företagsledningen har tagit. Det är ju liksom i enstaka beslut, men i stort kan jag inte säga något annat. Nu är vi ju en ekonomiskt förening vilket innebär att vi har ju inte det här (knäppning) som ett börsnoterat företag då hade inte NAS blivit installerat på ett bättre sätt. Å andra sidan, när jag känner att ”idag vill jag gå hem lite tidigare”, då är det ju skönt att vi inte är ett börsnoterat företag.

Tobias: Intressant. Vad skulle du säga är den största utmaningen i ditt arbete?

Svensson: Gud vad jag börjar prata om magkänsla nu, men det är ju som så med tanke på vad jag berättade om den perioden jag genomlevde de första två åren så är det att hitta en roll som är förenligt med vad Jonsson tänker att den här rollen ska göra. Och vad jag har kompetens till att göra, för det är ju också en fråga. De flesta av mina kollegor har ju jobbat i den här branschen så många år och det är ju ingen quickfix att komma ikapp. Så man måste få erfarenhet. Det kanske inte var svar på din fråga? Men det är just... ja...

Tobias: Den största utmaningen var frågan.

Svensson: Då är det att landa i... för jag vill ändå gå till jobbet och känna att jag gör ett bra jobb, inte bara att jag har fått den här positionen och att jag söker högre lön. Jag är inte så då att jag känner att jag måste gå vidare för att få en annan titel eller så.

Tobias: Bra. Sen funderar vi på om det finns någon elefant i huset här som man inte riktigt kan prata om?

Svensson: Oj, då ska vi se. Vad skulle det vara? Jag är ju så osmidig så jag tar ju elefanterna.

Tobias: Det är så?

Svensson: Ja.

Tobias: Då är vi två.

Svensson: Eftersom vi pratar organisatoriskt så är ju en väldigt stor fråga, som också är någonting som jag hela tiden måste hantera, det är det att hon som jag efterträdde kom tillbaka i en roll som (funktion) i ett MO. Det är en liten snedvriden organisatorisk lösning som nog inte hade skett om Jonsson hade varit chef när hon kom tillbaka. Och det säger ju ingenting om hennes kvaliteter, det är inte det jag säger, utan rent organisatoriskt är det väldigt svårt att ha det på det här viset. För jag som (funktion)och hon som (funktion) där hon har varit (funktion), och vi jobbar med olika frågor, hanterar olika frågor. Gör att jag hela

tiden måste argumentera för varför jag inte gör vissa uppgifter. Jag förstår att det inte är så lätt att förstå vad jag menar.

Tobias: Hon har sin bild av arbetssättet.

Svensson: Nej men grejen är att hon har fått en arbetsbeskrivning av sin chef, och min arbetsbeskrivning strider egentligen lite mot hennes arbetsbeskrivning. Nu har vi en jättebra relation och för min del så hämtar jag mycket information från henne, men hade vi gått rent teoretiskt rätt till så hade jag behövt gå till hennes chef för att liksom ”kan jag ta hjälp av henne i den här grejen?”.

Tobias: Just det.

Svensson: Men det gör jag ju inte. Så den... Jag tycker ju att vi ska organisera oss så att både hon och jag ligger på regionnivå. Sen om hon är mer involverad i det MOt är fine, men det blir lite snedvidret för jag känner att jag hela tiden måste förklara varför jag inte gör de grejerna i projekten som hon gör – mot projektledare som jobbar med båda.

Tobias: Okej, då är jag med.

Svensson: Så det tycker jag är lite knepigt. Jag har ju tagit upp det men fått nej på det nu. Det är väl en sådan grej som skaver tycker jag. Jag tror vi hade fått en... vi kompletterar varandra väldigt väl, så om jag bara bortser ifrån organisationen. Men det ska jag ju inte behöva göra egentligen, vi ska ju vara organiserade på bästa sätt. Du vet vi har olika elefanter kanske. Det här skulle ju säkert ingen annan säga.

Tobias: Så är det ju, man upplever saker på olika sätt. Man jobbar med olika saker och med olika människor. Det enda som är likt mellan alla på något sätt – i alla fall på min egen arbetsplats – är byggnaden. Vi rör oss i samma lokaler men i övrigt kanske det är helt olika hur vi är. Det är ju likadant nu när vi skriver uppsats, vi har ju olika roller som vi fyller och vi har satt ihop oss i en grupp där vi anser att vi kompletterar varandra. Har du någonting som du vill tillägga?

Svensson: Nej. Det är så roligt, man har ju aldrig tid att sitta och reflektera över de här grejerna. I det stora hela så är det en bra organisation att jobba i, så är det ju. Bra företag när man har något att jämföra med, men alla företag har ju förbättringspotential. Där känner jag ju, eftersom jag sitter i ledningsgruppen, att jag har möjlighet att säga vad jag tycker.

Tobias: En grej jag glömde att fråga, innan 2010 – vad gjorde du då?

Svensson: Det är lite roligt, för jag är egentligen statsvetare. Fast jag har aldrig jobbat som det. Jag läste i Lund, Kalmar nation var jag med i och sexmästeriet.

Tobias: Alltid glad när någon snackar om Kalmar.

Svensson: Jo, jag kommer ihåg kroppkakorbalen var jag med och höll i där. Hur som helst, statsvetare på AMA-programmet. Jag jobbade väldigt mycket under min studietid, inte bara på nation utan även extra. När jag skulle skriva min kandidatuppsats, det här kan ju ni lära er något av, så tänkte jag att ”det kan jag göra samtidigt som jag tar en nio veckors resa till USA”. Så jag har ju inte skrivit min kandidatuppsats kan jag säga.

Tobias: Men du har varit nio veckor i USA.

Svensson: Ja precis, det har jag. Tre dagar innan jag skulle åka, där jag jobbade extra så hade de ett företag som hette Investum som var moderbolag och sen hade de lite olika dotterbolag, hon som jobbade på kontoret som skulle vara mammaledig så då frågade de mig om inte jag ville hoppa in. ”Yes” sa jag, för jag visste ju inte vad jag skulle komma hem till. På den vägen är det, för jag hade ju inte läst någon ekonomi då. Då började jag jobba där och blev fast, sen var det ju inom den perioden... när jag började där så satt man – jag vet inte om ni känner till att det existerade på det här viset – men man satt och skrev betalningsavier för varje faktura. Det utvecklades ju ganska snabbt till att skicka en fil till banken med det som skulle betalas. Men när jag började så la man väldigt mycket tid på sådant, så det innebar ju att jag kunde göra mer och mer kvalificerade uppgifter. Men jag tyckte att det var så kul, så då betalade företaget en utbildning till controller på EFL i Lund. Så den läste jag, och sen tog jag någon extra kurs i ekonomi efter det då. Det här företaget som jag jobbade på hade bland annat livsmedelsbutiker i stan, någon trädgårdshandel och servering på nöjesteatern. Det var väldigt mycket olika. Så där jobbade jag i 11-12 år någonting, ensam nere i en källare. Jag brukar köra med den när jag tycker synd om mig själv ibland, eller som förklaring till varför man gillar att stänga dörren. Som ekonomiansvarig, eller ekonomichef men det är ju inte så mycket att stolta över – jag satt själv.

Tobias: Ja men du hade ju din källare.

Svensson: Ja precis. Men det var en 8-9 bolag som dotterbolag och moderbolag. Jag är ju kvar ganska länge på de ställena som jag brukar vara på.

Tobias: Då hoppas vi att du blir kvar här också.

Svensson: Ja men det är ju alltid så att i den här branschen så blir man dragen i om man säger så.

Tobias: Det är så?

Svensson: Ja, och eftersom det här är anonymt, så är det ju som så att jag har fått flera erbjudanden och återigen – jag vet inte om jag skiljer mig från någon annan men jag vill ju gärna tro det – så har jag ändå känt att jag vill landa i den här rollen innan jag går över till någon annan. Med den saken sagt, inte att jag inte vill utvecklas men jag tycker inte att jag är färdig här. Det är ju ändå skönt för egot att få lite erbjudanden.

Tobias: Det förstår vi.

#### 9.4 Attachment 4. Interview Jonsson

Jonsson: Det är kooperativa hyresrätter, bostadsrätter och även gör vi ombyggnader. Construction AB förvaltar ungefär 2500 bostadsrätter, och vi jobbar då med ombyggnad av dom också. Sen har vi då den stora biten på Construction AB och det är då förvaltningsorganisationen, alltså dom som förvaltar det bostadsbeståndet som finns idag. Så det är tre enheter. Sen är det som är lite coolt med Construction AB och det är att det är kooperativt ägt. SÅ vi ägs av medlemmar. Och medlemmarna som det ser ut så är ungefär 50% som ägs av intresseföreningar såsom idag fackförbunden alltså byggnads Folksam den typen äger ungefär 50% av Construction AB. Den andra 50% ägs av de boende i Construction AB. Och det är inte många som faktiskt vet det även om de bor där. Att om du har köpt en Construction AB bostad, så äger du också en andel i Construction AB.

Tobias: Ger det alltså har man rätt till utdelning och grejer?

Jonsson: jaa det ger, det sista 15 åren har det gett mellan 9–10% årligen. Så det är ju ingen annan som ger det riktigt.

Tobias: Ne Ne det är ju galet.

Jonsson: Väldigt bra, och det är vi lite dåliga på att informera för att vi, vi är ju inte, det är inte därför vi, vi vill gärna, Construction AB vill gärna driva bostadsutvecklingen. Så länge vi har 10 % av marknaden och runt därifrån så känner vi att vi är en bostadsaktör som driver bättre bostäder åt allmänheten. Och genom att kunna göra det så behöver vi givetvis ha in pengar och på det sättet så att vi, vi tjänar inte pengar för att lägga på hög, vi tjänar pengar för att kunna fortsätta utveckla de verksamheten, och ge då tillbaka till medlemmarna.

Tobias: Ja det är ju ingenting ni slår på den stora trumman direkt på er hemsida i alla fall.

Jonsson: Och det finns faktiskt köpare också som köper av oss som inte har fått informationen. Och sen så... Ja nej men det är väl lite så kort.

Tobias: Kul! Vi kan säga att du har svarat på första frågan nu. Utan att ens få frågan. Jag tänkte bara att du... Nu har du beskrivit lite vad Construction AB gör, Kanon! Det var vår första fråga som sagt, skulle du vilja beskriva kulturen lite? I Construction AB.

Jonsson: I hela Construction AB?

Tobias: Som arbetsplats. Du får gärna dela upp det i olika segment om du känner här på kontoret eller... eh... nationellt eller. Det är ju en fråga man väldigt sällan får.

Jonsson: Neee men den är ju rätt tydlig, det är ju en av huvudanledningarna till varför jag valde Construction AB kan man ju säga, och en hel del av medarbetarna också, att det är inte det här snabba klipp. Utan kulturen är verkligen långsiktig. Vi håller på at utveckla en ny bostad det kan inte gå under tre år liksom, det är långa ledtider. Ibland tar det 20 år liksom ett område och även mer 50 år har vi ibland ägt mark innan det blev någonting så det är otroligt långa ledtider att bara få när man jobbar med bostadsutveckling. En del bolag då som jag har varit på tidigare också konkurrenter, är mycket snabba klipp man ändrar sig efter aktiemarknaden och nya förutsättningar, med all rätt då anpassar sig. Och det är väldigt tokigt



i att man har långa cykler för det kan vara att man har köpt någonting taktiskt som sen måste säljas för att man har en annan syn. Och där är Construction AB oerhört långsamma, tröga, alltså en ganska trög, seg kultur om man vill tycka det. Men det är stabilt, tryggt, det är man vet vad man får i det. Och jag tror att det är en viktig och avgörande del för vår kultur. Sen har vi som värdering i liksom de här värderingar som man ser i Construction AB alltså utåt, det är långsiktighet, trygghet, nytänkande i och för sig och en till... det här ska jag ju kunna... Samverkan! Så att det är såna, nytänkande då ska vi jobba med och det tycker jag ändå att vi gör, det är nytänkande fast det går inte snabbt. Nej men kulturen är nog långsiktigt trygg, ehh... sådär. Och det är ju inget, det är lite svårt att få till kanske optimera affären sådär, det jobbar jag rätt mycket med att jag säger att jag vill optimera på alla håll och kanter men man är gärna rätt ädel i sin sådär.

Tobias: Men är det... Hur skulle du beskriva kulturen här på kontoret då? Vi pratade lite om värdeord, lite i hur dom är närvarande kanske? Ehh... du sa att ni är nytänkande men på väldigt lång sikt, det var ett bra exempel tycker jag, men också lite hur... Eh... lite stämningen liksom? Vilka man har kontakt med en vanlig dag? Har man kontakt med sin chef varje dag eller?

Jonsson: Alltså jag ska säga, min verksamhet om vi tar den först, min verksamhet är projektledare i huvudspåret. Så att varje bostad vi utvecklar så är det en projektledare som tar fram och man kan säga att den är ju som en liten mini VD. Dom har ansvar för både intäkter och kostnader. Så egentligen liksom allt. Dom är ganska självgående men dom sköter ju inte sig självt utan de måste ju ha kontakt med säljare marknadsförare osv i sitt team. Nej det är inte alltid dom träffar eller pratar med chefen. Absolut inte. Det skulle jag inte säga. Sen är vi ju, det är nog en öppen kultur. Vi sitter i ett öppet landskap, man slänger frågor till varandra och sådär så man sitter inte själv på sin kammare. Det är väldigt mycket folk man träffar varje dag. Det är ingen som sitter ner på sin arbetsplats hela dagen utan man springer omkring och är ute på möte och mycket externa kontakter är det också. Jag vad det din fråga där...

Tobias: ja jag tyckte det var jättebra verkligen.

Jonsson: Så att ja självständigt arbete men du måste samverka. Det är ingen som lyckas genom att sitta själv.

Tobias: Ja men jättebra. Om vi då skulle kika på din roll i det hela hur ser din uppdragsbeskrivning ut skulle du säga?

Jonsson: Eh... nej men jag har ju en uppdragsbeskrivning som ju är att leda och utveckla verksamheten i region syd. Jag är ansvarig för bostadsutveckling Skåne plus Markaryd. Och, förutom den att leda och styra verksamheten som är den uppdragsbeskrivning som väl är på kanske en a4 sida så finns det en strategisk plan som är framtagen av hela Construction AB, som varar ett femårsperspektiv den går ut 2019. Den planen revideras varje år, eller man kan säga den ligger som grunden och sen får affärsområdet, så min chef där jag ingår i affärsområdes ledningen, vi bryter då ner den vad är relevant för det i produktionen, och så gör vi en affärsplan för det som gäller under samma tid fast vi gör om den varje år. Så då har vi precis gjort ett omtal. Och sen på samma sätt gör jag på min region och mina marknadsområdeschefer gör för sina marknadsområden. Så årligen har man den överseende, så förutom sin uppdragsbeskrivning så har jag också, så jag skulle säga den är nästan viktigare för mig min affärsplan så den bestämmer jag själv och är delaktig i hur många bostäder ska jag leverera? på vilket sätt? ska vi in på något nytt segment? Ska ja hur ska man fördela

resurserna? Så den tas fram en gång om året och det gör jag ju själv. Tillsammans med en ledningsgrupp jag tillhör ovanför mig, men också den som gäller regionen sitter jag tillsammans med marknadsområdescheferna som är under mig och gör ihop.

Frida: Vi har tänkt på det här med vision, och vad som är Construction ABs vision och vad som är erät önskvärda läge?

Hämtar dator

Jonsson: Alltså vår företagsidé då det är att skapa attraktiva hållbara boenden för alla. Och just för alla är då det stora begreppet, och det är inte jätteunikt, många vill hamna i detta och då förklarar vi dom ingående delarna i det, här har vi kärnvärdena som vi pratade om (Visar på datan), också dom övergripande strategiska målen det är nöjda kunder och en hållbar lönsam tillväxt. Så de hänger ihop. Och man kan säga att det som vi väl har buntat ihop är företagsidén i vår vision, alltså att det är liksom... Det har varit lite kritik om det för innan var det två delar av det, ehh... men det finns någon sådär och som jag sa alltså så länge vi har 10% av marknaden så är vi, driver vi bostadsutvecklingen och det är viktigt för oss. Att vi ska kunna påverka marknaden också så förutom då de här bitarna.

Tobias: Men finns det ett uttalat mål om 10 % av marknaden?

Jonsson: Nej det finns det inte utan det ska vi se... Alltså det som finns då det är det man kan säga ehh... tror jag ska ta...

Tobias: Är det här en PP vi skulle kunna få?

Jonsson: Ja ni kan få ta den, absolut.

Alltså det som är uttalat kan man säga... Detta är beställningen, och sen har man kommit hit genom att då säga att tex då vi vill ha den här delen av marknaden, och vi ska göra det på detta sättet. Nu fick jag bostads jag skulle egentligen ha... Det är inte denna presentationen jag tänker på egentligen, ehh.. Men det är att vi ska finnas i Storstadsregionerna, tillväxtorterna och även prioriterade kommuner. Vi ska öka volymen i mellansegmentet alltså det innebär att vi ska inte bygga lyxbostäder, vi ska kunna göra det också, men det ä liksom för det många människorna som är basen.

Tobias: Vad är en prioriterad kommun får jag bara fråga det?

Jonsson: Det kan vara såhär alltså förutom storstadsregionerna och tillväxtregionerna så kan en prioriterad kommun vara att där är en ökad äldre segment som inte har någon bostad. De vill flytta ifrån sina villor, och det finns inte möjlighet. Det kan vara en prioriterad kommun kan också vara att vi har ett stort fastighetsbestånd redan, så vi har en förvaltning så det är enkelt att bygga i den kommunen.

Frida: Får jag fråga då bara, den här visionen som ni har sätts den på alltså nationell nivå? Den är för Sverige?

Jonsson: Ja, den är för Sverige.

Frida: Jobbar ni någonting på med en egen vision just region Skåne?

Jonsson: nej då kan man se, det vi gör då det är den här, detta här det man säger beställningen, eller det man har suttit på nationell nivå. Vi ska utveckla konceptet för alla åldrar med bostadsrätt, så vi ska inte bara göra nisch så att säga, vi ska fortsätta med kooperativa hyresrätter, och för inte bara äldre utan hitta fler målgrupper, och så ska vi bli bättre på att samverka företagsgemensamma produkter, koncept och processer. Detta är inte den senaste men den funkar. Så får vi den. Sen tolkar jag den, tittar vad innebär det då för oss i syd, vilka är storstadsregionerna för oss? Jo men det är Malmö, lund och Helsingborg. Och vad är tillväxtorter ja då tittar man på hur ser utvecklingen ut på, vilka kommuner ökar, så går man in och tittar på det. Prioriterade kommuner det är just så, vi har ett koncept för äldreboende som kalla bonum, då tittar vi, finns det..

Tobias: Ja så det är det som är bonum?

Jonsson: Ja, så bonum är vårt äldreboende koncept, och då tittar vi att, det kan ju finnas i Staffanstorp att här är, eller i Åkarp, Åkarp kan vi ta som ett exempel. Jättemycket planshus från 70-talet och ännu tidigare så det är många äldre som bor där, så stor marknad. Då kan den ju då vara en prioriterad. Så väljer vi ut dom, så tar vi dom och omsätter vad innebär det för oss till exempel, okej vad ska vi då förvärva om vi ska köpa i mellansegmentet? Ja då kanske vi inte ska förvärva, ehh... mitt i malmö centrum till exempel. Nu har vi köpt där vid Davidshalltorg, så det är kanske det vi inte ska köpa.

Tobias: Men ett torg med potential är det!

Jonsson: och sen så omsätter vi då det, så gör vi en egen plan för det så vi har en, i syd har jag då gjort om detta. Detta innebär då, jag kan plocka upp den också om ni vill och ni kan få den med er också, så gör vi då okej detta gäller för syd. Då ska vi då hålla på med detta. Och det kan vara att det inte riktigt... Vi hade en situation för två år sen att nä fassen det är inte så viktigt detta för oss. Det är jätteviktigt för då hade vi inte gått så bra under en tid så då var det... Det viktigaste för oss var då att vi måste hålla budgeten och leverera det, alltså vi måste få självförtroende.

Tobias: Och detta var runt 2004.. Eller 2014? Då det kändes som att det inte gick så bra eller? Jag bara tänker för det här känns som att det är instiftat efter 2014.

Jonsson: Ja, denna gjordes nu 14, så uppdateras den varje år, detta är en gammal. Men man kan säga att 2014 gick inte bra nej för oss i syd. Och då kan man säga att när vi börja sätta målen för 2015, då var kanske det inte sådär jätteviktigt att vi växte just i mellansegmentet, det var bara att få ordning och reda, och då sätter vi våra egna mål, men då måste det ändå funka med detta.

Sofia: Det måste då gå i linje med det?

Jonsson: precis, och i år går det väldigt mycket mer i linje för vi har ungefär samma, sen kan man säga att det man ser på vår det är att det är mycket mer fokus på intäktssidan än vad här är. Här är mera kostnads, och det varierar ju från region till region hur vi ser ut. Så att de behöver inte vara helt, liksom copy paste.

Frida: Men den här planen då som sätts, hur kommuniceras den med dig och alla regionchefer?

Jonsson: Då har vår VD Hansson, han har kvartsamtal, alltså kvartalssamtal, 4 gånger om året. Då kallar han in sina närmsta chefer och chefernas chefer dvs jag då också. Och då har vi kvartsamtal ihop. Så då berättar han förändringar i detta och hur. Plus att vi då berättar varje affärsområde, för även de andra affärsområden. Ibland tar man även regionchef, så ibland har jag också sändningstid. Men det är inte särskilt ofta, utan det är framför allt de två översta nivåerna har då kvartsamtal i det. Sen har vi en årscykel. Så förutom då kvartsamtalen så finns det vissa ehh... chefsseminarium kan man säga, där man fokus på omvärldsbevakning, ska vi då köra, nu sa du nöjdkundindex är det som visas där, alla dom ligger där på våren och dom ligger där som underlag för att ta fram en ny plan som gäller nästa år. Sen till detta kopplas ju då också en budget. Så när man har gjort denna som revideras nu, den ska vara färdig nu. Så gör man också en budget och den är färdig precis nu.

Frida: När ni har de här målen då, hur liksom implementerar ni dom då? Du tar med dig dom målen som ni har haft möte om, och du har också träffat din ledningscheferna, hur jobbar du sen..

Jonsson: Ni ska få en bild... \*Börjar måla på tavlan

Vi har då såhär, och då ska vi säga att här ska då budget vara klar, här ska affärs, här är januari, här ska vara affärsplan, Här har då Hansson start-up möte med oss kan man säga, här kan man säga här tar ägarna beslut. Under denna tiden här, ni får en bild om ni vill ha det (Pekar på jan-mars), så tar vi då omvärldsbevakning, tar in fakta, hur ser marknadsläget ut, man har liksom en form av kick-off fast man har fått lite info av de från Hansson. Vi träffas i affärsområdsledningen så det är VD, AOL, och sen så har vi i regionen har vi då en träff där jag sitter med plus MO-chefer. Och sen så presenterar vi nån form av vad som händer här, är ju egentligen mer inriktning, alltså satsa gärna på KF, alltså lite inte så hela handen utan att nu ser marknaden ut såhär, nu viker marknaden för nyproduktion, alltså att man spanar trender på det sättet. Det innebär kanske att ombyggnadsegmentet är väldigt mycket större och vi har ett eftersatt underhållsbehov på miljonprogramsområdena, då kommer det här. Så här antecknar ju jag jätteflitigt. Okej vad innebär det då? Nej vi ska börja anställa på ombyggnad istället. Till exempel då. Och så kommer sånt här in, och det innebär ja vad gör vi av det på AOL och vad gör vi av det. Och sen har vi då tolkat detta innebär och sen så går det tillbaka igen. Så och så går det upp till VD och sen här i mitten av sommaren så går det liksom lite upp och ner. Så vi gör vår och sen så här, så presenterar jag sen regionens för AOL, och sen så kommer det upp då igen. Så att den går fram och tillbaka. Sen förutom och alla är med på marknadsområden, så sitter alla medarbetarna så alla i Construction AB sitter på ett möte om detta. Så alla projektledarna har ett möte med sin marknadsområdeschef och gör sin marknadsområdesplan. Jag säger alla det är givetvis någon som felar men det ska vara alla.

Frida: Men jag tänker då tex ni är här på er start up, och ni träffas och ni får några riktlinjer, Hur blir det... Jag förstår ledet av att det blir ett samtal där ni träffas men hur blir det att dina MO och projektledare under dom, faktiskt arbetar med det? Hur blir det processer i vardagen?

Jonsson: En sån är ju till exempel, det är ju bara att tat fram anteckningsböcker för jag skriver ju för fullt var han säger så, och så får man omsätta det, och ett sånt exempel är ju ombyggnad, då förstår jag ju att han vill att det ska vi göra mer av, då tar jag ju med det tillbaka och okej vi måste anställa fler här tex och det kanske inte nivån under ju MO chefen då som har ombyggnads gänget han får ju den på sig då också men nivån under är ju rätt ointresserade av det, för det är ju inget som dom ska jobba med liksom, men dom får ju det informerat att nu satsar vi på ombyggnad, men ingenting dom jobbar med. Men en annan fråga skulle kunna vara att vi ska ha.... Ja vi vill ha koll på ekonomin, vi ska lägga till en

beslutpunkt för att ha styrning av ekonomiuppföljning tex, Ja då är det varje projektledare som ska göra det. Då kommer det ut till dom. Ja det är ju mötet, vi har affärsplan mötet, kan man säga, och när den är jobbad med, När den är färdig här då, man jobbar med den i ett halvår, då har jag ett regionmöte och pratar med alla om affärsplanen. Men inte aktiviteter, inte nu anställer vi fler här eller nu gör vi det utan det är mer övergripande vad är viktigt för oss. I år ska vi fokusera på marginalen tex, och det gör vi genom att ... Så i år är det marginal, så alla vet att det är bättre vi ska inte öka, vi ska inte göra fler projekt utan vi ska snarare göra dom bättre.

Frida: Och hur mäter ni det sen?

Jonsson: ja dels så följer vi upp aktiviteterna i affärsplanen.. ehh.. sådär bra.. hehe

Frida: Vad har ni för verktyg för att göra det?

Jonsson: Det är egentligen bara att dom alltså det är bara ett powerpoint dokument som dom.. för det är inget, det är ingenting.. sånt.. affärssystem eller så utan det är bara, är det gjort så är det gjort liksom..

Tobias: NAS..

Jonsson: Ja neej har ni hört det?

Tobias: Ja vi har hört om Nas

Jonsson: jaa nej det funkar inte just nu för tillfället..

Tobias: Det funkar inte alls?

Jonsson: Jo men nee just affärs målet på det sättet följer vi bara upp, eller alla aktiviteter eller utvecklings är bara i ett powerpoint.

Frida: Där varje ledare presenterar sin?

Jonsson: ja.

Frida: För dig och din regio

Jonsson: Alltså jag har min, och sen har mina MO-chefer sina, som de stämmer av med sin grupp, men det vi följer upp är ju kopplat till affärsplanen, så gör vi ju budget för verksamheten. Och den följer vi ju upp i våra affärssystem och där är också affärsplanen vår tex 0 fel, vi har ett mål som är att vi ska levererar 0 fel i våra produkter. Och det matar vi ju in i systemet alltså hur det ser ut. Vi har ju också ekonomiska mål, hur många procent vi ska tjäna osv. Hur många projekt som ska startas eller sålda. Och det är ju i budgeten finns dom ,alla dom som är hårda målen.

Frida: Jobbar ni någonting under den här processen med individuella mål?

Jonsson: Ja! När det då blir färdigt på hela, alltså MO-nivå, Här(ritar på tavlan), här ska alla vara klara med sina, i själva verket så händer det ju här.

Frida: Så i slutet av året ska det vara klart?

Jonsson: Ja det beslutas av ägarna, men den är redan gjord här så den gäller redan, Så när den gäller så ska alla då som det gäller, så har man då så börjar man ha chefsamtal,

Frida: I början av året?

Jonsson: Ja, sen har man här medarbetarsamtal. Så varje tex nu har ni träffat X, och han är då ansvarig för, förutom att han är projektledare så jobbar han också med utvecklingen i regionen vad gäller produktions frågor, så då har kan man säga delar i affärsplanen som är hans som han är ansvarig för, men det är ju också så att när jag sitter i ett utvecklingssamtal med honom, så är det såhär detta X det innebär att du ska göra detta och detta under året och då får han en uppdragsbeskrivning, som gäller då i medarbetarsamtalet. och det finns där ett digitalt system om ett sånt HR-system, där man matar in de personliga målen och vägen man ska gå. Och det kan vara utbildning kopplat eller du behöver mentor eller du ska sälja 8 st så. Så står där, så det är lite olika mål. Och på samma sätt, då är han ju lite speciell för han jobbar halvtid också som projektledare så han har ju en MO-chef också över sig, där han också får mål då, som är att starta de här två projekten under året. Med en viss marginal. Så han har en tydlig beställning på det. Ska ha iallafall, jag hoppas han har haha vet inte vad han har sagt... Så är tanken att det fungerar. Och parallellt med så gör man ju då en plan, när man har fått in all dom, hur stort utbildningsbehov har vi? Ja vi behöver satsa på ledarskap, ja då kommer det med i nästa plan.

Frida: Finns det perioder under det här verksamhetsåret då man anpassar efter nya förutsättningar?

Jonsson: ehh.. alltså eftersom vi har kvartsamtal med honom, så man kan säga fyra ggr om året så funderar man ju liksom är det någonting? Men det ska vara stora grejer som händer om man gör någonting, och det här kör ju fem år över tiden den här strategiska planen, det är väldigt små förändringar under dom fem åren också om inte något utifrån har hänt. Men varje år så ställs frågan: Vi har tittat över detta, det är inga andra förutsättningar, vi kör på det. Vi ska leverera.. vi tror fortfarande på den här kurvan här då.

Frida: Om man titta här då Januari/Februari, de här medarbetarsamtalen när man pratar inför det kommande året vad man ska jobba med, hur hanterar man eventuella underprestationer?

Jonsson: Ja nej det är ju samtal man får ta, och... nej men det har vi ju så är det ju, och det är ju, det kan ju vara stöd, i värsta fall så är det avveckling, men det är ju mycket med stöd och stöttning. En fråga som vi har mycket uppe nu det har ju varit arbetsbelastning, där ett mål i vår affärsplan i regio syd är att alla ska vara dubblade, inte så att vi har två folk på varje men det ska tex om det finns en projektledare så ska det finnas en biträdande också. Eller är det en projektledare så ska den som är marknadsansvarig veta lite mer så den kan gå in om någonting händer, eller chefen uppifrån. Och där har vi nästan, jag tror vi har två projekt där vi inte har det systemet än som funkar fullt ut.. vad frågade du efter?

Frida: Ja nej men precis, hur ni hanterar dessa underprestationerna och hur den feedbacken sker?

Jonsson: Ja det är ju i så fall med hjälp och stöttning, kan det vara och det jag det är väldigt olika.. Ja det är ju samtal.. ja men stöd, i första hand så är det ju mycket stöd och hjälp, tittar

också om det kan finnas andra roller i Construction AB, vi har många ställen vi kan jobba på,

Frida: Här inför det sista kvartalet när man börjar titta på budget, hur bedömer man resultatet av året? Vem bedömer det och hur bedöms det?

Jonsson: Dels bedöms det i den strategiska planen, där det är aktiviteter lite mjukare, alltså det kan ju vara sån Tobias: vi ska dubbla alla roller liksom har vi gjort det eller inte? Men det är ju väldigt mycket resultatstyrt alltså rent

Frida: Finansiella mått?

Jonsson: ja vi har "omsättning på detta" vi har "nöjd-kund-index" som är såhär alltså, nej det är mer insamling av fakta, sen har vi man kan säga i den budget så finns det ju en mall alltså: de här siffrorna ska vi skicka upp. Så det är dom vi tar fram. Bedömning så gör vi nog inte.. så vet jag inte om vi gör

Frida: Om vi tittar då ex på det här NKI, vem är det som samlar in det och tittar på det och försöker liksom utvärdera, " vad beror det här på?"

Jonsson: Okej, i affärsplanen så är det liksom utvecklingsmålen i det när vi sätter action tex att vi ska alltid ringa upp kunden, två veckor efter inflyttning och prata med dom alltså sådär aktiviteter. Dom följer vi upp liksom. Jag följer upp dom med gänget. Det kan också vara att vi ska ha en NKI-plan i varje projekt, så varje projektledare ska gör en egen "Nöjdkund-plan" i sitt projekt. Då tittar jag ju inte på vad han har skrivit i den, det är mera har du gjort det? Och sen när det väl är färdigt, hur funkar det?

Men själva resultaten det kommer till oss för det är ett externt företag som gör det, som gör alla bostäder i hela sverige, alla våra konkurrenter, alla är anslutna dit.

Tobias: vad heter det?

Jonsson: ja nu står det helt stilla... men nu kommer jag snart på det. Men de gör allas. Och dom får vi en gång i halvåret, nya siffror på.

Tobias: Och det är för att de ska vara objektiva då misstänker jag?

Jonsson: Ja dom ställer samma frågor till alla.

Frida: Och hur upplevs de här mätningarna av er som arbetar med det?

Jonsson: Det bara är där liksom, alltså det är inget..

Frida: Men upplever du att du och dina kollegor förstår syftet med dom?

Jonsson: O ja absolut!

Sofia: Och de används liksom i verksamheten?

Jonsson: Oja! jättemycket. Har vi ett dåligt NKI så kostar det oss pengar och det är inte bara låtsaspengar. Eftersom vi förvaltar också, vi ligger ju kvar i hundra år efter, så har du en kund

som flyttar in och inte trivs. Alltså det kostar pengar, den kommer ringa, den kommer klaga, så det blir aldrig bra. Plus att det då sprider sig. Varje sån missnöjd kostar oss ofantligt mycket pengar.

Tobias: Vilket perspektiv ändå. Det är snyggt!

Jonsson: så att nej det är ingen som vill. Och det är ju så skäms om man inte lyckas. Dom som har ett projekt som så går lite dåligt det blir ju jobbigt för den visas flera gånger om året på projektlistan, så trycks den upp och så ser man "oh mitt projekt ligger längst ner här", och det är ju tufft.

Tobias: Men jag tänker på det som är, 20174 var 72 i Nki, målet är 78. 6% på de här åren, är ju väldigt mycket egentligen.

Jonsson: 76 tror jag vi har nu,

Tobias: Ja det är så? För jag menar det måste ju.. NKI-målen är också satta för förvaltningen tex? Eller är det här just för bostad?

Jonsson: Ja detta är för bostad, och det här det är det som gäller för alla bostäder i hela sverige, så denna kan vi inte göra något åt, och vi kan inte styra att Tobias: "åh kan du inte fråga lite om detta?". Det är ju ett frågebatteri på femtio frågor, så det kan vi inte påverka. Förvaltningen har också kundmål, men det är lite spännande, dom mäter ju, deras kund är ju bostadsrättsföreningen. Inte de enskilda boende. Och här har vi lite tufft. För det är väldigt olika. Dom är ju en business to business part kan man ju säga. Det är ju styrelsen som köper upp av dom, det är inte de enskilda boende. Och där har vi en stor problematik, kan man säga. Men det här nöjd kund mäts när man precis har flyttat in. Det mäts också två år efter inflyttning, och då frågar man dom enskilda individerna. Men nej så det är väldigt vedertaget det bara kommer så man sitter ju och väntar hur ser det ut, och företagsledningen följer väldigt noga med dom där på NKI. Så nej vad var frågan? Hur det uppfattas?

Frida: Precis, att man förstår syftet med varför det görs?

Jonsson: Ja men det skulle jag vilja säga, sen så finns det nog enskilda som liksom borde... ahh men typ nu har vi inte asfalterat cykelparkeringen utanför, det hann vi inte. Alltså det kanske är någon som inte fattar att nej men eftersom du inte gjorde det blev det skitigt och så repar dom parkettgolv när dom kommer in och så kommer dom bli gnissliga, och så är de missnöjda och så kostar det pengar för så ska vi byta parkettgolvet alltså klart att det finns projektledare som kanske borde prioriterat att få klart asfalten. Så jag skulle säga, nej det är ju inte så att det är happy happy men

Tobias: Men det finns en medvetenhet?

Jonsson: ja absolut.

Frida: Det var ju en faktiskt ingående beskrivning, man hänger ju med nu, men vi skulle vilja gå lite tillbaka till dig då för som jag förstod XC så klev du på när det var lite svajigt här i region syd?



Jonsson: Ja men jag har varit här i två år, och det gick jättedåligt när jag började här, man gick med 45 miljoner back.

Tobias: och vänt skeppet!?

Jonsson: Ja alltså det är ju svårt att misslyckas med denna marknaden det ska sägas, Nej men den som inte tjänar pengar har ju problem kan man ju säga. Det har varit väldigt fina år. Men man kan säga att i övriga Construction AB gick det jättebra, men syd var tufft under många många år förlorade man rätt mycket pengar så var det.

Frida: Hur upplevde du atmosfären bland dina kollegor din första tid? Under det första året?

Jonsson: Då är det två år sedan jag började här, och vi satt bostad då för sig själv på X-gatan, och så satt förvaltningen då på ett annat ställe. Vi pratade inte med varandra. Mitt första möte med MO-chefer på förvaltningen dvs han som jag borde vara parad med, det var rätt frostigt kan jag säga och det var lite.. tre stycken på de andra organisationerna.. man kan säga jag är regionchef här i syd och på förvaltningen satt där tre så det är tre jag ska samarbeta med då. Så nej där fanns inte någon naturlig samverkan så det var ju tufft. Sen kan man säga hur jag upplevde... nej men mycket kompetent organisation och så.

Tobias: Så det var mer att det behövdes...

Jonsson: Alltså det behövdes och det behövs fortfarande, alltså vi har kommit jättelångt på det här med samordningen,

Tobias: Jag bara funderar på vad det var som inte fungerade för två år sedan..

Jonsson: ja men det finns... jag kan.. alltså.. Nej men min analys man tittade inte på marknaden. Man projekterade framåt bara för vält, och så försökte man sälja det. Man hade inte kopplingen att barnfamiljer ska bo här okej, nej men då behöver de en stor hall så att barnvagnen kan stå där. Annars är de inte intresserade av att flytta hit. Eller att här det typiskt unga som flyttar hit, högutbildade men tidigt i karriären, ja men då kanske man inte vill ha många treor/fyror och så ritar vi hus med mycket treor/fyror tex. Mycket felprojektering. Så ja tar ju fortfarande kostnader för saker som gick år skogen då. Min tolkning är att det var för lite marknadskoll.

Frida: Och när du då klev in i en organisation som behövde uppgången, vad motiverar dig då?

Jonsson: att det var svårt. Jag gillar ju det så att för mig var det perfekt.

Frida: Och vad motiverar dig idag då?

Jonsson: Ja det kan man ju fundera på. Nee men jag får ju rätt bra jobberbjudande lite då och då. Men jag känner att jag är inte färdig, det är inte färdigt här än. Så att här finns mycket mer att göra. Men visst gå det stunder då man funderar att, eller är det färdigt? Eller hur länge, jag är ingen förvaltare, eller sån som bara går till jobbet och.. jag skulle aldrig stå ut att jobba på förvaltningen bland mina kollegor, det är inte jag. Där gör jag ett jättedåligt jobb. Så att nej men att det är lite utmaning och att det är svårt och sen kan man ju säga att jag har ju gjort den resan på andra bolag innan så att det var ju typ ändå lite enkelt, svårt fast enkelt. men vad var din grundfråga?

Frida: Vad driver dig?

Jonsson: Ja men att utvecklas själv men utveckla andra tycker jag är jättespännande, och i detta fallet att utveckla en verksamhet. Alltså tycker ju det är jättekul när det går bra men tycker också att det är kul när det är motigt så det behöver inte vara så liksom höga siffror, utan att vi sådär... Ja men bara en sån här sak kan jag tycka är kul, Y, ni ska träffa henne också va? Hon är ju då ekonom så rätt fyrkantig, men hon kan ju säga så när man har haft ett möte om såna här affärsplaner, kan hon säga så: "ja men nu fattar jag nog, detta kommer ju ta två år innan vi kanske är där". Och då tycker jag: GÖTT, nu har polletten trillat ner hos henne, det är liksom nu jobbar vi sakta för att där ska vi vara en dag. Jo men du! Ska säga nu, när jag kom in så sitter så nån projektledare såhär \*visar någon som sitter och håller på sina papper, "Ja, men visa projekten här då?" . "Nej" "Ah men du måste redovisa dom", "nej, jag vet inte vad du gör av dom siffrorna sen". Det var liksom ingen öppenhet heller. Utan jag tror att man hade en kultur av att man fick lite skäll för att man misslyckades. Så jag hade jättejobbigt i början med att få rätt siffror och att få fram saker. Och nu är det roligt nu ligger allting öppet liksom.

Frida: Men hur bar du dig åt för att få dom att känna att här är det tryggt?

Jonsson: jag vet inte.. det tog lite tid, men det var verkligen så, ingen vill visa det jag nu står på stormöte och lägger upp, det satt ju någon och höll på. För man var rädd att om jag har skrivit fem där och så levererar jag bara 1 då får jag skit för det. Så en öppen alltså en ökad öppenhet och tydlighet på vad som förväntas, men också att man får göra fel,

Frida: Vad tror du att dina kollegor motiveras av?

Jonsson: Jag tror många triggas av att man skapar något nytt, att man utvecklar och ganska mycket sköter sig själv tror jag också att och sen det är väldigt.. ansvar... socialt är det också ju, oerhört mycket folk alltså man är ju rätt så

Tobias: Ja, det märkte vi nu, kaffekopparna var nästan slut haha

Jonsson: ja nej men det är eget ansvar, socialt och men det är ju, det är en balansgång, vi jobbar strategiskt sen anser ju jag, om man nu pratar mini VD, jag gillar egentligen inte det uttrycket men det har förståelsen för då har man allt det är egentligen en ganska omänsklig roll, du ska kunna allt, en del företag väljer ju att stycka det liksom, så att någon ansvarar för intäkter, och nån för kostnader och sådär. Och nackdelen med dom här, så som vi organiserar med självstyrande projektledare, är att man kanske inte blir specialist på det sättet utan det bygger på att du kan lite om allt och fattar vart du tar hjälp och förstår det här, och går man åt andra hållet med specialister så blir du väldigt duktig på din bit, men kanske missar gränssnittet och helheten. Just nu för oss är den absoluta framgångsfaktorn att man äger en frågan och det gör också att man tar ansvar. Man kan inte peta på att han gjorde inte sitt jobb eller det funkade inte. Nej men lös det! Eller ta hjälp. Så att men nackdelen är ju att man inte få spets eller kan missa spets kunskaperna i det. Och därför är ju.. många bolag går ju efter nåt år så går de över och använder nån specialistorganisation istället så har man det ett tag så går man tillbaka igen, för att eh och på sälj-sidan kan man säga att innan på säljsidan hos oss, dom ligger faktiskt separat, dom låg in i varje projekt tidigare. Men då kände vi att de blev för dåliga, de lyckades inte hålla uppe sin kompetens, så dom är som en stabsfunktion nu åt oss.

Men nej framgångsfaktorn är nog ägarskapet, att du äger frågan, det är du som påverkar det är du som har koll på det, och det mmm..

Tobias: Vad var det som begränsade deras kompetens skulle du säga?

Jonsson: Nej men jaa, om man inte tillhör ett säljarforum som jobbar med utvecklings... eller jag är ju för dålig chef för säljarna, för jag kan ju inte, alltså nu har jag ju läst lite om det men alltså jag är inte säljare så jag är inte den bästa på att leda och styra dom, och det är inte projektledaren heller eller MO-chefen, och nu ligger dom i en säljorganisation där chefen är säljchef som kan kompetensutveckla, styra, styra på rätt saker i lanseringsplaner osv. Så mycket mycket vassare, jag orkar inte och kan inte driva den frågan för jag har så mycket andra frågor att driva. Sen gillar jag att ha dom i min organisation egentligen men det blir bättre på sälj om man har det så.

Frida: Hur upplever du att du kan sträva mot dina individuella mål, hur kan du sträva efter dom samtidigt som du ska sträva efter organisationens?

Jonsson: Ja det är ju inte alltid lätt, njaaa en annan fråga om man tänker på det såhär, för mig är det viktigt att vara del i av något större, som kanske annan värdering, det är jätteviktigt för mig, och då har jag testat framför allt när jag har jobbat som konsult också, detta passar mig väldigt väl. Alltså stor bolags företag, och vara en del av någonting och kunna påverka. Det är rätt mycket vikt, det är viktigt för mig har jag kommit på nu på senare tid, som jag inte trodde var. Det kanske var att jag trodde saker tidigare i livet, och nu har jag fattat att det är därför jag vill vara del av någonting. Det gör ju också att det tar av mina egna mål, för det är ju inte alltid att jag sitter och fattar beslut i affärsområdets ledningen fastän jag är delaktig där som blir på det sättet jag vill eller det jag tycker. Och det är ju jobbigt ju. Men det är ett sätt att förhålla sig till, och det liksom. Och sen är det vissa saker som är viktigt att strida om och andra inte. Mne det är ju ofta att det inte blir så som jag vill, men det är ju då saker som jag måste ta med mig, och ändå föra vidare fastän det inte är på det sättet som jag vill. Sen är det ju en viss nivå av det, jag är ju inte en sån som kan prostituera mig så det är en viss fram till den gränsen annars är jag faktiskt inte med. Då är inte jag en del av detta. Men det är ju många frågor som inte är exakt såsom jag skulle vilja ha det.

Frida: Upplever du att det är svårare att kommunicera ut dom besluten och dom målen än där du känner att du är med på?

Jonsson: Ja men det är klart att det är så att det är svårt att så jättebrinna för dom. Men jag är rätt professionell. I början av ens karriär var det lite svårare så var det, men det är ju jätteviktigt att inte lägga några personliga värderingar i det.

Sofia: Så om du tycker ett beslut inte var det optimala i det läget, är du öppen med det då?

Jonsson: Nej det beror ju på, är det något som gäller företaget som det bara är att gilla nä men då vet jag inte om jag... tror jag att jag kan fortsätta påverka är jag öppen med det jag vet inte.. men nej, jag kan säga att det är lite, jag ljuger inte och himlar med saker. Men alltså jag står ju bakom beslut som fattas.

Tobias: Är det någonting som får dig omotiverad?

Jonsson: Ja nee men visst, ja nej men jag gillar inte när man är oärlig, eller underskattar, eller där det är någon dold agenda, men då kan tröttna. Men ja omotiverade beslut som inte är ja så är det nog.

Frida: Skulle du säga att organisationens mål är uppnåeliga?

Jonsson: Absolut, oja.

Frida: Tycker du att ni har rätt strategi för att nå dit?

Jonsson: Ehh.. Nej men det tycker jag. Fast jag kan ju tycka att det går lite långsamt då eftersom vi började där vi började samtidigt som jag valt Construction AB. Det går inte att utveckla de vi håller på med, vår verksamhet om man ska gör snabba grejer. Utan man måste ha långsiktighet så därför är ju Construction AB kanon. Nu är det lite personliga värderingar, jag ser ju att det händer jättemycket på den digitala sidan utanför oss. Där vi ju tittar på att effektivisera processer digitalt alltså modeller inte bara rita alltså papper utan få ut i modeller och få ut detta och även kunna koppla driftskostnader till det. Dom bitarna tittar vi på, hyfsat. Vi är med där. Men jag är rädd för att vi blir omsprungna på liksom "jag skulle vilja köpa min lägenhet nu, klockan är 11 på kvällen, nu vill jag köpa den." Men det kan du inte hos oss än. Så jag tror att vi blir mycket mer digitala, mycket snabbare det är inte ok att komma in här mellan 8-5 och skriva på ditt kontrakt, jag vill signera med mitt bankid, jag vill få upp det här för jag är redo liksom, jag vill chatta med någon. den typen, där är jag lite orolig för att vi inte är tillräckligt snabba för att ställa om i det som faktiskt händer nu i digitaliseringen. Det är både på vilket sätt vi jobbar med kunderna och det är på vilket alltså produkt utformningen. Bara om ett par år så kommer, så räknar vi med att vi har 26 gadgets som är uppkopplade hemma per person.

Tobias: hur många år var det sa du?

Jonsson: Jag kan kolla upp det till dig, bara nåt år det är inte långt, och då undrar man ju ser bostaden likadan ut? Eller? Den ser antagligen annorlunda ut. Och där är jag... så har vi ju ledtid från det vi börjar utveckla någonting till vi säljer det är ungefär ett år i snitt, och sen är det ytterligare två år innan man flyttar in. Så det är tre år, dvs det vi gör nu, flyttar nån in om tre år, vad har hänt då? Hur ser det ut? Och där är jag... Nej jag tycker vi har bra strategier, jag är lite orolig för att vi inte är tillräckligt snabba för det som händer nu om några år faktiskt.

Frida: Känner du att du kan påverka organisationen?

Jonsson: Absolut.

Tobias: Är det beroende på din position eller pga kulturen?

Jonsson: Nej men det är väl kanske en kombination. Definitivt pga min position ehh och sen lite som du sa jag kom in i ett skede där de var lite rädda för olika beslut där "men vi kan inte bygga såna", "jo det kan vi visst". Alltså på något sätt jag har, jag har lite gräddfil. Jag kan, just nu kan jag få lite som jag vill men jag vet inte hur länge det varar, men så det är antagligen både i kombination att jag kom in i en tuff tid när syd lyckas inte leverera, men kommer Jonsson vilja ha det så får hon det liksom.

Frida: Känner du att du får medverka i beslutsfattandet?

Jonsson: Absolut, Sen är det som sagt där är det beslut som jag inte gillar och så blir det men jag kan absolut påverka och alltid tycka till. Och jag tycker att för ni frågade om jag vet inte jag tycker att gänget här kan påverka väldigt mycket. Sen så ska man ju skita i det man inte kan påverka, alltså det är kanske så att man inte ska lägga sig i någonting som ej går att påverka. Men det är en väldigt stor påverkansgrad där jag kanske till och med tycker att "ja men ta det ett steg till" till gänget egentligen.

Frida: Känner du ett stort förtroende för dina chefer?

Jonsson: Ja nej men absolut.

Frida: Vad tror du har fått, gjort att de har etablerat den känslan?

Jonsson: alltså han som är VD, Hansson då, han är väldigt ärlig, engagerad och involverad. Väldigt påläst liksom. Det är läskigt han kan siffrorna nästan bättre än jag liksom, skickade upp ett ärende. Eller 6 ärenden hade jag presenterat igår men affärsområdes ledningen. Och han är egentligen inte med på dom men han har tillgång till mapparna. Och då hade han hittat ett fel på sidan 8 i en av de här presentationerna då, du vet jag har inte ens sett det... HAN är väldigt engagerad alltså inte så nitiskt utan engagerad på riktigt och vill och så. Det känns bra. Jag gillar det. Min närmaste chef är en helt annan chef som jag aldrig har haft någonsin i mitt liv så det är ju lite spännande. Så det är kul.

Tobias: En annan typ av chef?

Jonsson: En annan typ. Han är jurist och kommunikatör. Absolut kan ingenting om byggande och så så det är en väldigt annorlunda chef än vad jag är van vid. Så det är lite andra utmaningar för mig. Så det är lite kul.

Frida: Skulle du säga att centraliseringen i organisationen är hög eller låg?

Jonsson: Nämen den är ju, den är ju låg.

Frida: låg centralisering?

Jonsson: Jaaa mycket. Sen försöker vi centralisera mer. Just nu ser jag risk att centralisera för att vi håller på att centralisera vissa saker. Men vi har inte kompetensen på dom centrala positionerna. Så då... det hänger lite så.

Frida: Hur jobbar man med det då, om man känner att nu finns inte kompetensen centralt, letar man externt eller internt?

Jonsson: alltså den är ju lite svårt, eftersom de centrala funktionerna ligger faktiskt ovanför mig också. Så det är ju sånt som jag kanske inte alltid håller med om. Hur det funkar. Nej men det är ju en mognadsfråga, det är nåt sånt som jag tror tar över tiden. Det är också svårt att attrahera personal till Construction AB som är extremt decentraliserat och det är ju därför man börjar på Construction AB, till att jobba på dom centrala funktionerna, för man vet att sitter du centralt får du inget gjort för vi skiter i vad de säger ändå. Så ska det inte fungera va? Plus att det är ju en tuff, tufft ett sånt här mellanläge faktiskt.

Frida: Vi har läst nu under den senaste terminen en ledarskapskurs där en av de nya trenderna är hur viktigt det är med att kommunicera ett syfte med allting man ska göra, känner du att du förstår syftet i de mål som du blir tilldelade eller det uppdraget du har, känner du att du förstår det?

Jonsson: Absolut.

Frida: Varför tror du att det är så?

Jonsson: Ah men ta ett exempel så här centralisering fråga alltså vissa saker blir ju bättre om man centraliserar. Kan vi köpa upp hissar på ett ställe så blir det bättre. Det är kanske servicen kanske inte blir bättre alltså... Jag tycker nog inte vi är jätteduktiga på att beskriva syften om det är det du säger så men...

Frida: Men upplever du att det är pga eget initiativ som du har förstått det? Att du själv har varit tvungen att sätta dig in i det? Och hur upplever du då, ska det vara så? Tex om man tittar nedåt från dig rent organisationsschemamässigt, känner du att nej men det handlar om att den ledaren själv måste ta initiativet till att förstå syftet eller upplever du det som en del av din roll som ledare att få de att förstå?

Jonsson: ah men det är ju en del av min roll absolut. Sen är ju alla lite olika och där kan jag ju känna att jag ibland går, ibland missar som du då säger någon som man kanske behöver berätta då ordentligt och någon som bara fattar direkt. Och där är väl, kan man säga det är väl där man skulle se brister. Att man missar att alla behöver lite olika tid för samtala kring frågor som händer.

Frida: Hur engagerar du dom som jobbar under dig?

Jonsson: Hur jag engagerar dom?

Frida: Ja

Jonsson: Jag tror de engagerar sig själva.

Tobias: Men om du känner att någon är lite låg på motivation, det kanske man inte känner?

Jonsson: Nej det kanske är därför dom är det för att man inte känner.. Nej men då försöker jag ju engagera mig i det alltså jag försöker ju se vad det beror på, vad det är som händer.

Frida: Hur arbetar andra för att engagera dig?

Jonsson: Nej men alltså min chef pratar jag nästan aldrig med. Så. Sen har vi ju liksom en mötesstruktur, men det är ju med andra men det är väldigt, vi 10 minuter i månaden kanske. Eller om något är kris då ringer dom. Så nu har jag lagt ett sms till honom. Idag är det kris. Då lägger jag till honom ett sms och då förväntar jag mig att han hör av sig och då fattar han att han ska höra av sig. Och det har han inte gjort än så han är.. han är nog bortrest eller upptagen... eh men nää så vi pratar väldigt väldigt sällan. Så det är ju mer att jag vet vad som förväntas. jag behöver aldrig stämma av med honom. Men du sa hur engagerar ja.. sen är det egentligen mina medarbetare. Vi har också ett möte idag där en projektledare vi har två ner

då, "Ah jag skulle vilja ha en second opinion om detta kan vi ha ett möte om detta?". TAR dom kontakt.

Sofia: Så de tar initiativet till

Jonsson: Absolut. Så att alltså det är ju egentligen bara när något inte riktigt fungerar som jag går in och kallar till något extra och det är inte så där roligt för då tycker dom ju inte heller det är kul att vara med. Och tycker det är jobbigt.

Frida: upplever du det som förtroendeingivande eller hade du velat fått mer?

Jonsson: Nää jag behöver inte snacka med honom. Nej men jag vet vad som förväntas. Jag har full koll på det. SÅ jag behöver inte... Jag kan ta ett exempel nu har vi ett projekt som vi håller på att förvärva. Och med anledning av NAS hade du snappat upp tydligen innan. NAS är ett affärssystem.

Tobias: Ja det stod på din presentation där.

Jonsson: Jaha, jag det är ett affärssystem och det är ett helvete det funkar inte nånstans. Folk slutar faktiskt därför att det inte funkar. Det är riktigt illa. Och det är ju ett sånt beslut som, ja men det är ju lite jobbigt att stå och prata om då för jag tycker inte det är bra heller så att de har inte gjorts rätt. Men det får man det är ju en del av mitt jobb. Men till er kan jag säga det. Men pga får man säga att vi kan inte göra några affärer mellan den 30:e november och den 15:e januari. SÅ på en och en halv månad kan jag inte göra några affärer. Och så har vi en affär som vi har suttit och pratat om i två år. Och vi förlorade den för ett par månader sen alltså det har varit fram och tillbaka för det är en stor fastighetsaffär. Och nu har vi lovat dom att göra avtal, alltså skriva avtal men vi behöver inte tillträda förrän nästa år men vi skriver avtal nu, och nu ser vi att vi kommer inte lyckas. För att de har satt den här gränsen då i NAS. Och då skulle jag gärna vilja att man såg genom fingrarna och hittar en annan lösning på det. Så det är det här, de är det, det är en sån situation och den känner jag ju att det är lite tokigt. Det är väl säkert rätt att göra så, man måste lugna ner det vi kan inte göra affärer då för vi har inte koll på vårt affärssystem. Men man kanske kan..

Frida: Men får jag fråga då

Jonsson: Men då kommer jag inte säga, när det då händer för det har egentligen skett under mig, det är han under mig som driver den här affären, han som har fått ett mail. Och i det fallet kommer jag inte säga till honom då att detta är skit. Nä men det funkar inte såhär, det här är läget gilla läget.

Frida: men det här är något som vi har varit intresserade av, hur, på mellancheftsnivå, hur mycket engagemang för organisationen som krävs för att man ändå ska kunna känna att man själv motiveras och involveras? Du upplevs som en driven person men upplever du att du någon gång har hämmas av att du inte kan/vill/förstår varför du ska engagera dig i organisationen?

Jonsson: Absolut. Kanske inte på Construction AB, men visst jag har ju haft downs också på Construction AB när man känner att mmm nu skaver det lite. Hämmas? Nej men absolut. Jag har ju bytt bolag men det är ju inget som görs så \*knäpper med fingrarna. Det är mera att "Ok

ger det en chans”, och så jobbar man med det och sen så “Nej men detta är för långt ifrån det jag tycker är kul”. Eller jag kan säga att det största är att det är för jobbigt att stå och prata med.. Man är inte äkta med medarbetarna. Som en enskild kugge tror jag kanske att man bara skulle kunna svälja. Men att du sen ska behöva.. Jag har jättesvårt att vara HAPpy HAPpy när jag inte är Happy.

Frida: Tror du att det är ett karaktärsdrag som du har? Du säger också att du omotiveras om det inte är ärligt.

Jonsson: Ja men det tror jag är ett karaktärsdrag hos mig själv, men generellt tror jag det underlättar. Men för mig.. Jag tror att det är rätt stort hos mig att det är viktigt att det är ehh..

Frida: Till exempel då om du ska kommunicera det här affärssystemet som du känner, nej men det här är inte toppen, så ska du kommunicera det då till den gruppen som arbetar under dig, hur får du dom att känna för de ska ju sen i sin tur kommunicera det till projektchefer, hur peppar du dom?

Jonsson: Ja men det är nog att vara så ärlig som möjligt, utan att gnälla. Det här är förutsättningarna de finns dom som har det sämre. Konkurrenterna har precis samma sak nu dom har också gått och helvete. Nej men alltså jag tror samla så mycket fakta som möjligt och var öppen med det. och sen så ge rätt förutsättningar kring det.

Frida: För jag tänker att ju längre ner man kommer, desto mindre av de positiva rösterna kommer ju finnas kvar?

Jonsson: ja men det är inte säkert. På nåt sätt så ja men lite, det är någon form av visklek pratar du om. Nej men jag är jättenoga när jag träffar Hansson då tex. JAG antecknar ju hela tiden så jag tar ju hans tal även för mitt chefs gäng så att dom ska liksom känna ja men såhär tycker Hansson. se är det lite stöd för mig att kanske ibland så kanske mina chefer inte lyssnar på mig. Men tycker Hansson såhär haha så kanske dom lyssnar. SÅ ibland gömmer jag ju mig bakom hans, för att få litet tyngd i det också. Så det är ett sätt att boosta dom också. SÅ jag använder ju Construction ABs ledarskap jättemycket. Sen så vet jag ju också att det är ju viskleken. Det sitter ju också såna som säger “har jag aldrig hört förut” NEJ men jag har sagt det tre gånger liksom. Så att det.. Men jag tror att eftersom vi är så självständiga, om vi tar som exempel då nämen jag blir ju släppt här för två år sen. Det var ingen som berättade hur jag skulle göra, det bara förväntar sig att man ska lösa det. SÅ det är ju på sätt och vis.. skapar ju vi som sitter här. Det är ju inte bara jag som är chef här, utan det är ju även förvaltningschefen sitter på detta kontoret, och det sitter andra. Vi skapar ju lite den här kulturen, och den är ju till viss del inte riktigt exakt samma som den som är i Halmstad eller Falkenberg eller Stockholm. Så det är ju lite olika. SÅ nu det här med NAS då som exempel som faktiskt är en, ja det är väl ingen som säger att ett affärssystem är lyckligt. Men det finns ju hela marknadsområden dom har bara gått hem. Bara skitit i det. Sen så finns det marknadsområden som är så tajta nu för dom har tvunget att jobba kvällar, nätter helger, de kåkar middag hos varandra, de tar matlag de har blivit så jäkla tajta, passar varandras ungar och sånt pratar aldrig med varandra förr och nu har de tajtat till de jättebra. Så det är ju olika sätt att hantera det på. Och den olikheten finns i Construction AB så den är inte tvärs över att man.. såhär är det överallt. Så att det där du säger med att visst är det någon form av avmattning, men jag tror också att vi mellanchefer sätter olika präglar på vår enhet.

Frida: Vad tycker du är det svåraste som mellanchefer?



Jonsson: Ja men det är väl lite balans, det du säger själv att ibland gillar man inte något beslut och hur man driver, hur man agerar i dom frågorna. En fråga är liksom ,vilka frågor ska man driva och strida för. Ibland gör man sig ju omöjlig då. Vilka frågor är viktiga för mig och vilka ska jag bara släppa?

Frida: Hur prioriterar du där?

Jonsson: JA men man får ju fundera och inte bli för snabbt engagerad i en del utan fundera på är detta nyckeln? Även om dom gör något annat kan jag göra detta själv ändå på mitt sätt?

Frida: De beslut då som du tänker "Nej men jag kan göra detta på mitt sätt, hur tas det emot av andra?

Jonsson: Ja men det är lite olika antingen får man ju då vara duktig och förankra. Alltså ett mellanchef jobb är jättemycket att, jag ska inte säga tissla och tassla men kratta alltså gå runt i, så sent som imorse var där liksom"ja jag måste nästan prata med dom på andra organisationen så at det kommer på rätt". Våldigt mycket är hur man strategiskt kontaktar.. ehh. inte så nej men dom sa nej så jag skiter i det och gör det ändå men hemligt. Nää alltså kan inte så då utan mer okej dom kommer göra dom bitarna. Och det tycker Construction AB är bra för gör vi något bra här, så lyfts det upp. Så blir det för hela Construction AB sen.

Tobias: Är det lite, det dagliga arbetet liksom, du sa att du går runt och krattar lite, är det att liksom, du ser lite glöd kanske och innan det blir en stor eld vill du släcka det lite eller är det?

Jonsson: Alltså jag tror jag skulle behöva kratta ännu mer, det är alldeles för mycket möten så i kalendern så jag hade nog behövt för att vara ärlig bättre eller så, lite mer feel good emellan. Alltså det här shittet tror jag skulle behöva bli, lägga in mer tid på. Och jag tror att det är en stor del i en mellanchefens roll att både upp och nedåt och sidorna att förankra, prata involvera, involvera många delar i det att det här är vi på väg.

Frida: Vi pratade lite om dina individuella mål och om vi inte ser så mycket till ditt uppdrag utan som organisation, hur kan man arbeta för att se till att en mellanchef tex agerar utefter organisationens intressen och inte egna intressen?

Jonsson: Alltså exempel som vi ofta har är när chefer tar parti för sina medarbetare, det ser vi ju hända jätteofta, man blir gärna polare med dom och tar inte dom svåra besluten. Och det blir ju jättedåligt kan jag säga för då blir det suboptimeringar och det blir inte ett företagsledare perspektiv. Och det har vi exempel på här, att man och den är tuff. Att man inte som chef har alltså företagsledare hatten på sig.

Frida: Hur kan man jobba för att få alla att ha den på sig?

Jonsson: Jag vet inte jag har inget sådär..Ja nu har den personen slutat, den som faktisk var alldeles för mycket kompis med sin så . ehh vi har en som håller på att troligtvis bli chef men jag är lite tveksam. Just för att personen jag är inte säker på att han riktigt reder ut att vara företagsrepresentant. Han är skitduktig, klockren i allt men just den stå upp för de här tuffa sakerna som ändå är utåt och den balansen, hur? jag vetetusan.

Frida: Ja men det är ett spännande ord just det här med företagsrepresentant, det är ju en del av det

Jonsson: Ja men det är absolut så vi är och du är utåt och du träffar jättemycket folk utanför och det är jätteviktigt. Du kan inte stå och säga nåt skit utan du är verkligen företaget och står utåt. Och det är alla chefer och i vårt fall är faktiskt alla medarbetare också, eftersom vi jobbar som säljare och utåt.

Tobias: Mini VD så att säga?

Jonsson: ja alla är det hos oss, så att alla är företag alltså riktigt på det sättet. SÅ det är egentligen ingen som jag tycker ska säga att dom är anställd här.

Tobias: Jag är lite nyfiken Rosa elefant, skulle du säga att det finns någon Rosa Elefant på Construction AB?

Jonsson: På hela så?

Tobias: Ja eller Region syd eller så

Jonsson: JAmen det finns ju små ja vi har definitivt här absolut.

Tobias: Är det något du skulle vilja nämna vid namn?

Jonsson: Nää namn tänker jag inte säga men..

Tobias: Nä inte personer men mer så

Jonsson: Nej men jag kan säga såhär jag har ju rätt koll på nu, det finns nog två saker som jag borde ta tag i, och dom har jag vetat länge. Men jag måste ha tid och jag måste vara klar med reaktioner från organisationen när jag gör det. Så jag har stenkoll på två grejer hos mig som inte är rätt som ska göras, och i en perfekt värld hade jag gjort det för två år sedan. Men hade jag gjort det då så hade saker liksom så rasat. Utan det behöver byggas upp och vara ett läge och jag måste ha tid att göra det. Sen finns det säkert saker som jag inte har koll på. Men dom har jag koll på, och det är bara så att det får ju inte vänta så länge att andra blir påverkade av.

Sofia: Är det något du känner att andra är medvetna om?

Jonsson: till viss del. Men jag är inte säker på att dom är medvetna om att jag har full koll på det. Men det är gjort så att så få som möjligt ska bli påverkade av det. Så just nu så, jag är medveten om det och försöker göra så att det.. men det är en sån balans. När är rätt tid och vad gör jag och hur ska det.. Så det är ju lite tassa sådär och det är ju folk som är saker och ting på spåret. Då får man ju bara lugna ner det. Men det tror jag är senioritet också. För några år sedan kanske man hade gjort det direkt. Och det tror jag inte hade blivit perfekt. Om det är någon på hela Construction AB? Inget som jag tänker på så specifikt men visst är det det, det är saker som alla går och tycker är skit så.

## 9.5 Attachment 5. Interview Andersson

Frida: Skulle du kunna börja med att beskriva verksamheten lite och vad Construction AB gör för något?

Andersson: Det kan jag göra. Jag kan berätta lite vad jag gör också, det kanske kommer sen? Jag börjar med Construction AB då. Construction AB, vi bygger och förvaltar bostäder och fastigheter. Först och främst så är det bostadsrätter som vi bygger, eller det är egentligen det som vi bygger – bostadsrätter. Det är egentligen två ben vi har; en där vi bygger bostadsrätter och en förvaltning som förvaltar dessa bostadsrätter sen när de är byggda. Men förvaltningen förvaltar även kommersiella fastigheter, så det är inte bara bostadsrätter. Det är IKEA, Ica Maxi och lite allt möjligt. Men först och främst är det förvaltning av bostadsrätter. Ekonomisk och teknisk förvaltning. Jag jobbar på den delen som bygger bostadsrätter, utvecklar och bygger bostadsrätter. Sen har vi ett tredje ben som bygger och förvaltar hyresrätter, men jag jobbar på bostadsrättsdelen så att säga.

Frida: Och hur ser din uppdragsbeskrivning ut?

Andersson: (Hehe) Jag kan den inte utantill, men jag har den. Jag kan ta fram den i datorn.

Frida: Nej. Det handlar väl mer om vad du ser faller under ditt ansvar.

Andersson: Ja. Jag jobbar som projektchef. Jag hade egentligen två roller, jag jobbade halvtid som projektchef och halvtid som regional produktionschef. Vad jag gör som projektchef, det är ganska klart. Den här regionala produktionschefen är lite mera oklart för det är en ganska ny tjänst. Det finns en i syd, en i väst, en i öst och en i Stockholm. Norr tror jag den heter – Stockholm norr. Och vi har hållit på i, ja det är väl snart två år – men vi vet fortfarande inte riktigt vad vi ska göra. Vad vår uppgift är egentligen, men det är lite det – det är ju det här med verksamhetssystem. Att vi ska arbeta på ett enhetligt sätt i hela landet, att inte varje region gör på sitt eget sätt.

Frida: Men du sa produktionsansvarig, du är alltså helt frikopplad från förvaltningsdelen så att säga?

Andersson: Ja. Sen klart vi har mycket diskussioner och träffar med förvaltningen för de tar ju över det som vi har byggt. Så att de liksom är med på att vi bygger det här sakerna så att det passar in i deras system sen så att säga.

Frida: När ni säger att ni konstruerar byggnader, är det så att ni... har ni anställda snickare?

Andersson: Nej vi har ingen byggverksamhet utan det handlar vi upp entreprenörer som bygger åt oss. Utan vi... Alla projekt ser lite olika ut men man kan säga att vi köper, man kan köpa en bit åkermark ute någonstans och så driver vi processen med detaljplan och tar fram ett projekt, bygglov, handlar upp en entreprenör, bygger, lämnar över till en förening och sen till vår förvaltning som tar över. Det är liksom... men sen är det allt ifrån att vi köper mark med färdiga detaljplaner, men om det är ett projekt som drivs enligt skolboken så är det från början. Att vi köper en bit mark som kanske är jordbruksmark...

Frida: Och så bygger man någonting på det?

Andersson: Och sen tar man tillsammans med kommunen då, driver man fram en detaljplan och utvecklar ett bostadsområde.

Frida: Men om det redan skulle finnas en detaljplan, vad gör ni er business då så att säga? Om allt redan är färdigt, ni lägger ut det här på en entreprenad som kommer dit, bygger allting. Är det förvaltningen efteråt då som är er...

Andersson: De tjänar pengar på sin affär att förvalta huset, men vi tjänar ju pengar på att vi säljer ett hus till en bostadsrättsförening.

Frida: Okej. Bra. Om man går tillbaka då till organisationen som helhet, vad är Construction ABs vision? Vad är önskvärt läge?

Andersson: Jag är så dålig på att komma ihåg... är det okej att jag tittar i min dator?

Frida: Ja, absolut.

Andersson: Jag är jättedålig på att komma ihåg sådana saker utantill. För det första, Construction AB är ju ett kooperativt företag. Vi ägs ju, vi ägs – jag brukar säga till ungefär hälften hälften – så ägs vi ut av de Construction AB föreningar som vi bygger. De blir ägare i Construction AB, så de boende äger Construction AB. Och sen andra hälften ägs utav olika fackförbund i Sverige, typ Byggnadsmåleriförbundet. Construction AB är ju 75 år gammalt och det bildades en gång i tiden utav fackföreningar därför deras medlemmar hade dåligt med arbetstillfällen och sådant. Då tyckte dem, att då kan ju vi bygga bostäder så får våra medlemmar jobb samtidigt. Så det är ju ganska viktigt, det är en viktig del i Construction AB – att det är ett kooperativt företag. Ska bara se om jag hittar någon bra vision...

Frida: Jag tittade lite på er hemsida internet är lite segt... Känslan jag får av er hemsida är att det kanske inte finns någon uttalad vision på det sättet – man benämner det inte vision – utan det är att Construction AB skapar attraktiva och hållbara boenden för alla.

Andersson: Jo men det är exakt. Hållbarhet är jätte viktigt. Vi jobbar liksom... Det genomsyrar allting vi gör. Vi jobbar med hållbarhetsfrågan.

Frida: Om man tittar lite på mål, vad är era mål? Vad är långsiktiga och kortsiktiga mål?

Andersson: Menar du Construction ABs eller?

Frida: Ja precis.

Andersson: Jag får googla lite igen. Om det är okej? Nu ska vi se, vi kan göra så här. Jag fick faktiskt, bara några timmar innan ni kom här, så fick jag affärsplanen.

Frida: Det är ju smidigt.

Andersson: Den har jag inte hunnit öppna och titta på än, för 2018. Men om jag öppnar den så står det ju säkert jättebra.

Frida: Går man in på er hemsida så, nu är jag på samma sida som jag kollade företagsidén, men de här kärnvärdena? Är det en – jag tänker mig med långsiktighet, trygghet och sådana saker – sen kanske det inte finns att vi ska uppnå 300 bostäder under...?

Andersson: Jo men det gör det. Det här är liksom, det här är affärsplanen för det benet som heter affärsområde ”Bostad” som jag jobbar på. Och där... nu är det nästan första gången jag tittar på den här. Där beskriver man ju – och det är han som är chef bostad, Märten.

Frida: Har ni en nationell chef, alltså en chef som sitter för hela Sverige?

Andersson: Ja det är... han är chef för ”Bostad” och sen har vi en som är chef för hela Construction AB då också.

Frida: Om man då tänker till exempel nu när ni får sådan här mål, hur arbetar ni mot dem? Hur jobbar ni med strategi?

Andersson: Ja, man tar ju fram en affärsplan – egentligen en för Construction AB – sen är det här en för ”Bostad”. Sen bryts den ned så att varje region tar fram en egen affärsplan och sen varje marknadsområde tar fram en också. Även jag som är regional produktionschef, även om jag inte har några anställda under mig, så har jag tagit fram en affärsplan för det jag håller på med som regional produktionschef då. Så det liksom bryts ned. Där uppe är det ju väldigt övergripande, sen här nere är det ju mer specifikt. Det är det här vi ska göra för att... och då tittar jag ju på regionens affärsplan. Vad ska jag göra för att klara de målen som står i den affärsplanen som regionen har? Då står det ju till och med vissa punkter är ju dedikerade till en regional produktionschef men där står det väldigt övergripande, så får jag liksom beskriva vad jag ska göra för att uppnå det målet.

Frida: Så du kan med andra ord sätta lite din egna strategi?

Andersson: Det kan jag göra.

Frida: Hur jobbar du då uppåt gentemot regions chefen med hens strategier?

Andersson: Vi är... för det första, jag sitter med i ledningsgruppen då i syd. Vi som sitter där, vi har ju tillsammans tagit fram affärsplanen för regionen. Men sen... det gör vi först... men sen nu håller vi på så att varje marknadsområde bryter ned. Då visar vi ju på våra möten så tar vi upp, visar och diskuterar våra affärsplaner. Sen är det faktiskt så, att på förmiddagen idag så har vi haft möte i den här styrgrupp och produktionsutveckling som består av de regionala produktionscheferna i hela Sverige och den chefen där. Då har jag visat min affärsplan i den gruppen också. Så det är liksom som ett sätt att... hur vi jobbar i den gruppen och hur vi jobbar regionalt.

Frida: Om man tänker då att den här affärsplanen kommer från, om man tänker en trattliknande – att det börjar med ett övergripande och sen går det ner i olika regioner och i olika affärsområden. Jobbar ni någonting med individuella mål? Alltså mål utifrån vad ni här, till exempel i regionen, eller kommer det liksom alltid från den övergripande styrningen?

Andersson: Nej det gör vi ju, det finns ju mål däri också – i den regionala affärsplanen för regionen. Sen finns det ju... för sen när jag jobbar som projektchef då jobbar jag ju i/under en MO-chef. Han bryter ju också ned och har mål med olika, han ska köpa in så mycket mark

och vi ska bygga så många bostäder nästa år. Vi ska sälja så här många och vi ska tjäna så här många procent. Så där har vi ju mål som vi följer. Men det är ju inte så att jag personligen har att ”du ska bygga 350 bostäder eller så”. Det hade jag... när jag kom upp från andra bolag så hade jag mer mål på mig själv där, men det har vi inte på Construction AB. Det har liksom varit att du ska starta två projekt nästa år, men det har vi ju inte här.

Frida: Den här strategin, eller affärsplanen som sätts, hur kommuniceras den till dig eller till andra?

Andersson: Ja det är ju på... i och med att jag sitter med i ledningsgruppen så får jag ju där också, men till de andra så är det ju på regionträffarna och på MO-träffar.

Frida: Hur ofta sker sådana här regionträffar?

Andersson: Regionträffar har vi två till tre gånger om året och marknadsområdena har i princip en gång i månaden kan man säga. Men det är ju inte sagt att i varje möte att man tittar på affärsplanen.

Frida: Nej.

Andersson: I och med att den nu är aktuell så har den ju varit uppe. Sen kanske man bara stämmer av den på våren, hur ligger vi till?

Frida: Om man tänker då på de här riksträffarna, där man till exempel går igenom affärsplan, strategi eller hur man vill uppnå sina mål, hur brukar det funka då? Brukar det vara någon från ledningsgruppen eller någon från en större region eller affärsområde kommer och pratar? Eller är det mer som en workshop? Eller hur brukar det utbytet se ut?

Andersson: Vi hade en sådan förra veckan på regionen. Det började lite med att Jonsson pratade lite övergripande om regionen, men sen var det MO-cheferna som pratade om sina marknadsområden. Vi är tre MO:n i Malmö – eller syd.

Frida: Jag förstår. Den här affärsplanen eller strategin som ni kommer fram till, hur arbetar ni med att få den till att bli en process i det dagliga arbetet?

Andersson: Ja det är ju mycket MO-chefen, det är hans/hennes ansvar. Om det står att han ska köpa si och så många tomter för si och så många fastigheter eller bostäder. Så får han liksom se till att köpa det under det kommande året. Det står att vi ska sälja 350 enheter nästa år, då gäller det ju att se till att det finns projekt att sälja under nästa år.

Frida: Så det är ganska tydliga direktiv då utifrån...

Andersson: Ja det är det ju. Fast man har ju själv egentligen varit med och satt målen i sin egen affärsplan då. Men det var ju... det kan ju hända jättemycket. Det går upp och ner i konjunkturerna. Just nu så, inte här nere men uppe i Stockholm, går det sämre att sälja än vad det gjort förut.

Frida: Spännande. Hur mäter ni sen att det operativa arbetet speglar den här affärsplanen eller strategin?

Andersson: Det mäts ju, det är ju ganska lätt att se hur många lägenheter har vi.. Det får vi ju liksom statistik på varje vecka. Den här veckan har vi sålt si och så mycket så att säga. Och ekonomin, det är ju egentligen... men vi har ju ekonomiavstämningar en gång i kvartalet kan man säga. Där gör man ju prognoser, men det är ju egentligen först när projektet är avslutat som man ser hur det egentligen gick då. Men det är ju liksom regelbundna avstämningar och prognoser som vi har tre gånger om året och sen en budget för året som kommer sen.

Frida: Men arbetar man, jag tänker det är ju lättare att mäta då de här måtten som finansiella mått eller kvantitativa mått.

Andersson: Ja de är ju jättelätta att mäta för det kommer ju nästan med automatik ur ekonomisystem.

Frida: Men mäter man någon gång de här kvalitativa måtten, nöjdhet eller...

Andersson: Ja det gör vi. Vi har också mål på att vi vill ha nöjda kunder i våra bostäder. Så det gör vi ju, mätningar på det – NKI kallar vi det, nöjd kund index – och det gör vi ju i alla projekt och efter två år. Sen har vi liksom mål vilket NKI ska vi uppnå nästa, men det har vi rikstäckande. Men det har vi ju sen brutit ned i regionen.

Frida: Har ni några interna mätningar för medarbetare?

Andersson: Ja det har vi, en gång om året så är det undersökningar.

Frida: Är det enkäter då eller?

Andersson: Ja en webbaserad enkät som man fyller i, MMI heter den så? Jag tror det.

Frida: Det kan den nog göra. Vi pratade lite om det här med konjunkturen, att man liksom måste... att det kan variera hur det går och då måste man kanske liksom reglera vissa mått. Men, hur arbetar man med att bemöta nya förutsättningar?

Andersson: Ja det är ju mycket... vi har en avdelning som heter "Sälj och marknad" som är lite känslspröt framåt i tiden. Det har ju liksom koll på hur de tror att det kommer att se ut, hur de uppskattar att det kommer att se ut i framtiden. Så de har vi ju... vi har en sälj och marknadsregionchef som sitter med i ledningsgruppen också. Sen finns det ju en sälj och marknadsansvarig i hela Sverige, och de har ju också möten och informerar varandra.

Frida: Om man tittar på den affärsplanen som kommer, om man får säga den första – den övergripande – som sätts för hela Construction AB och vad man vill uppnå. Mäter man på samma sätt där som man gör i regionerna?

Andersson: Ja det gör man. NKI, nöjd kund och sådant.

Frida: Och då slår man ihop helt enkelt resultatet?

Andersson: Ja det gör man från hela Sverige då. Sen kan ju vi ha en högre målsättning i vår region än i hela landet.

Frida: Nu, du sa att du inte har några anställda under dig.

Andersson: Nej det har jag inte, jag har inget personalansvar.

Frida: Men om man tänker uppåt då, hur ofta liksom ges feedback och coaching på arbetet?

Andersson: Ja, det är väl mer eller mindre dagligen tänkte jag säga men kanske inte så systematiskt. Det är kontinuerligt.

Frida: Hur skulle du vilja beskriva din relation med din chef? Du är helt anonym i allt, det kan vara skönt att veta om det.

Andersson: Ja, jag börjar bli lite erfaren så det är ju väldigt många... jag har ju nästan mer kontakt med andra projektledare som kommer till mig och stämmer av sina projekt med mig än vad jag stämmer av mitt projekt med min chef. För det första så har jag inte så många projekt eftersom jag bara jobbar halvtid. Min roll är ju lite att coacha andra projektledare som finns i syd och hjälpa dem.

Frida: Hur gör du det?

Andersson: Jag har ju bland annat, jag försöker ha en gång i månaden något som heter projektledarträffar som jag bjuder in till. Då försöker jag hitta på och kolla lite vad de vill att vi ska diskutera som är aktuellt just nu. Så pratar vi om det. Det är ganska korta möten, 1,5 timme kanske. Eller så bjuder vi in någon, det är kanske något aktuellt – någon ny lag som vi inte vet hur den funkar eller energimål. Då bjuder vi in någon expert och så får den personen prata. Annars är det ju mycket att de, för vi jobbar i ett öppet landskap, ås de kommer ju ofta till mig och frågar olika saker. Då försöker jag så gott jag kan stötta och hjälpa till med det.

Frida: Upplever du att du har tid till att göra det?

Andersson: Ja det gör jag. Det är ju min roll som regional produktionschef, att stötta projektledarna. Sen önskar man väl nästan alltid att man hade mer tid, så är det ju. Det kan vara ganska stressigt ibland.

Frida: Om man tittar då på det här resultatet som ni får in från mätningar eller från dina samtal med projektledare och sådär, hur bedömer ni det? Om ni då tittar på det när ni gör utvärderingar.

Andersson: Ekonomi, det är ju liksom nästan självklart hur man bedömer det. Sen NKI det tittar vi ju väldigt mycket på, men det kommer ju i... vi jobbar ju väldigt mycket i processen när vi bygger ett hus. Hur ska vi få nöjda kunder? Sen gör man ett utskick och får ett resultat. ”Oj det blev mycket sämre, vi trodde att vi skulle få högre eller oj här blev det jättebra”. Så tittar man på vad det resultatet beror på och så försöker man ta reda på det.

Frida: Tittar man någonting på förändring? Man kan väl antingen titta på enskilda resultat och tänka att det här är ett positivt resultat, men tittar man någonting på förändringen mellan två punkter?

Andersson: Vi försöker hela tiden bli bättre. Det är ju liksom ett förbättringsarbete hela tiden.



Frida: För säg att ni har två, ni har först ett bygge och sen har ni något annat. På första bygget får ni 80 procent NKI, 80 procent nöjda kunder.

Andersson: Det är ju jättebra.

Frida: Det är jättebra det förstår jag också, det är otroligt bra. Men säg att ni då i nästa undersökning får 85 procent, då har ni gått upp 5 procent.

Andersson: Ja, du försöker vi ”vad gjorde vi här som vi inte gjorde där?”. Vi försöker ju liksom analysera varför det blev högre där än vad vi fick där.

Frida: Precis. Så det är de 5 procenten, skillnaden, som ni intresserar er för egentligen.

Andersson: Ja det är det ju. Sen kan det komma ett projekt där man har 67 procent.

Frida: Såklart, och vad gör ni då?

Andersson: Först är det ju lite så ”åh vad hände nu?”. Lite katastrof. Sen får man ju titta på, vad kan det bero på och ofta hittar man ju något. Precis när de flyttade in så slutade värmen att fungera till exempel eller någonting sådant.

Frida: Vad gör ni med den då, den informationen som ni kommer fram till där?

Andersson: Då försöker man ju... jag vet att vi hade något projekt där man flyttade in precis innan jul och nyår, och så slutade något system att fungera. Då kunde ingen komma ut och serva mitt i helgen, och då sa vi att vi ska ju inte flytta in dagen innan en storhelg. Det är ju jättedumt. Så då har vi bestämt att då får vi ju antingen flytta in efter helgen eller ett par veckor innan helgen. Det är ju liksom en konkret åtgärd som kommer fram från det.

Frida: Vi pratade om det här då när ni tittar på hur det gick från 80 till 85, hur enas ni kring styrkor i en arbetsprocess? Hur går den diskussionen till och vilka involveras i den diskussionen om vad som har varit bra och mindre bra?

Andersson: Det börjar nog, skulle jag säga, i ledningsgruppen i regionen som sitter och pratar om olika saker och strategier. Sen bryts det ju ned och så får man ta det i sina MON, marknadsområdeschefer, och så för de det ju vidare. De här MO-träffarna, det är ju oftast en diskussion. Projektledarna är ju ganska kreativa och vana att styra och greja i projekt, så det blir ju ofta en diskussion där då och så försöker man enas om någonting.

Frida: Och så lyfter de då frågan upp till ledningsgruppen?

Andersson: Ja precis. Det är ju ofta den vägen också, att de känner någonting och så förs det vidare.

Frida: De här mätningarna som ni genomför, NKI, medarbetarundersökningar och även de här finansiella måtten man då ställer, upplevs de som betydelsefulla?

Andersson: Ja det gör de. Väldigt. Det ägnas mycket tid åt att titta på. Varje MO-träff är det avsatt kanske en halv timme bara åt att titta på dem. Då kommer den regionala

ekonomichefen och är med och berättar, det kan vara ”resultatet ser ut så här, prognosen ser ut så här eller nu kommer det någon ny rutin som fungerar så här”.

Frida: Hur upplever du själv vikten av de här bedömningarna, upplever du att det är något ni saknar när ni mäter? Skulle du vilja ha någonting annat när ni mätte när ni kollar på nöjda kunder till exempel eller på er vision eller era mål och så vidare? Är det något du saknar eller tycker du att ni har ett heltäckande?

Andersson: Det är klart man kan ju alltid lägga till eftersom vi har mycket fokus på hållbarhet. Det är ju lite svårt att mäta hållbarhet, men där kanske man skulle ha något mätetal som man skulle kunna titta på till exempel. Det är ju jättesvårt för det är så brett.

Frida: Jag tänkte gå in lite mer på just dig och din roll i organisationen, och vad du upplever kring dina arbetsuppgifter och sådär. Då undrar vi hur du upplevde atmosfären ditt första år på Construction AB, och när var det?

Andersson: Det är snart tre år sedan. Jag började i februari för nästan tre år sedan. Det var lite turbulent på Construction AB i syd när jag började, och det är inte så många som är kvar. Regionchefen har slutat. Först var det ju, det hade inte gått så bra innan så det var lite som en uppbyggnadsperiod.

Frida: Vad tror du att det berodde på?

Andersson: Bland annat på att konjunkturen i syd hade varit väldigt dålig, det hade varit väldigt svårt att sälja bostäder.

Frida: Skulle du säga att det var något som påverkade attityden och atmosfären bland de som arbetade.

Andersson: Ja det var det. Sen kanske man bytte ut regionchefen. Jonsson, som ni ska träffa, tog ju över sen och... det beror på henne och det beror på konjunkturen. Vi har anställt... när jag började här så hade man väldigt mycket konsulter inne och nu gör vi nästan allting med egen anställd personal.

Frida: Hur tror du det påverkar?

Andersson: Det påverkar väldigt positivt att det görs internt istället för att man tar in konsulter, och sen får den gå. Kompetensen försvinner ju till det konsultbolaget istället för att stanna kvar på Construction AB.

Frida: Hur upplever du att gruppen tar emot en konsult i det sammanhanget?

Andersson: Det är nog ungefär som att man skulle vara anställd på Construction AB, det är ingen jättestor skillnad. Man tittar nog och försöker prestera så bra man kan ändå.

Frida: För något som vi är väldigt intresserade av är det här med motivation på arbetsplatsen, och om det kan verka liksom lite omotiverade om det tas in extern hjälp när man redan tänker att man har kommit och vill bidra. Att ens egen förmåga inte syns, är det något du uppfattat i ett arbetsteam när det kommer in någon utifrån?

Andersson: Största problemet vi har är nog att man känner att man inte räcker till för vi har så mycket att göra. Man kanske har, man kan bara jobba 100 procent men man skulle kunna jobba 200 procent. Så det kanske snarare är att man tycker det är skönt om det skulle komma in någon och stötta och hjälpa till istället.

Frida: Vad motiverar dig?

Andersson: Ja det är ju att leverera projekt, bland annat med nöjda kunder och även med att man får ett bra – eller kanske bättre – ekonomisk resultat än vad man har sagt att det ska vara. Sedan är det väldigt mycket att jobba med att lära upp andra projektledare, det tycker jag är jättekul.

Frida: Vad tror du att dina kollegor motiveras av?

Andersson: Ja det är nog ungefär samma saker som projektledare. Annars blir man nog inte projektledare för man utsätter ju sig för ganska mycket risk också. Du ansvarar kanske för en två-tre projekt som omsätter 300 miljoner. Så det är ganska mycket pengar man ansvarar för, och det är man ju ansvarig för som projektledare och driver liksom. Det är nästan, skulle man kunna säga, som att driva ett företag.

Frida: Så som jag tolkade dig nu så är det att du drivs av att överträffa de förväntningar som finns på dig.

Andersson: Ja, jo men det gör man ju.

Frida: Är det din stora drivkraft skulle du säga?

Andersson: Ja, och det här att leda eller lära upp nya projektledare som kommer, och kanske kommer direkt från skolan. Se en utveckling och se hur de växer. Det fungerar ofta så att jag startar upp ett projekt och så kommer det in någon ny. Så jobbar de sig in i projektet, så kan jag börja med ett nytt projekt.

Frida: Så du sätter förutsättningarna för att något ska växa?

Andersson: Ja precis.

Frida: Om man då tittar på det är med vad som motiverar dig, dina mål och det du som tycker är roligt. Känner du att du kan utföra det samtidigt som du följer organisationens mål?

Andersson: Ja det gör jag.

Frida: På vilket sätt då? Upplever du att du får utrymme?

Andersson: Ja det är ju... jag tror man uppskattar det jag gör och jag får ju ganska fria händer då.

Frida: Tycker du att organisations mål känns uppnåeliga?

Andersson: Ja det gör de. Det tycker jag.

Frida: Och tycker du att ni på alla nivåer kanske man ska säga, att ni har rätt strategi för att nå dem?

Andersson: Det finns ju mycket man kan göra bättre. Construction AB, vi har jättemycket gamla processer men det jobbar vi lite med. Vi håller på att uppdatera dem övergripande, styrgrupp och produktionsutveckling. Det är mycket som är föråldrat och väldigt mycket gamla system. Vi har datasystem och sådant, men det byts ut efter hand.

Frida: Vi har hört om något system som kallas NAS.

Andersson: Ja, det är ekonomi. Nytt affärssystem står NAS för. Så det heter något annat, men alla kallar det för NAS.

Frida: Men hur skulle du säga att det har påverkat?

Andersson: Nej mig... ekonomerna, frågar du en sådan så börjar dem väl nästan gråta.

Frida: Av glädje?

Andersson: Nej, att det varit så struligt. Jag påverkas inte så jättemycket, för jag jobbar inte så jättemycket i NAS. Det är mera fakturor som kommer. I början var det kanske mer att fakturor inte kom.

Frida: Har det varit en gemensam uppfattning inom organisationen att det har varit lite så sådär med det nya systemet?

Andersson: Ja det har det.

Frida: Hur hanterar man det? Kritik från medarbetare och sådär.

Andersson: Ja...?

Frida: Eller vad sätter det för prägel på stämningen snarare?

Andersson: Ja nu har det blivit nästan som ett skämt. ”Det beror nog på NAS kanske...”, men förvaltning och ekonomer är väldigt hårt drabbade. Vi som projektledare är inte riktigt lika hårt drabbade. Det är inte påverkat oss lika mycket. Så jag tycker väl att det fungerar. Det var väl mycket barnsjukdom, att man sjösatte det för tidigt innan det var färdigt. Istället för att köpa ett mer eller mindre färdigt system på stan, så har man köpt ett system och byggt om det helt och hållet för att det skulle passa Construction AB. Det är väl där man har misslyckats lite grann.

Frida: Vad misslyckas man med då? Jag tänker att det låter ju ganska bra att anpassa direkt, men är det då att man inte har uppfattat de behoven som finns?

Andersson: Jag vet faktiskt inte. Jag har inte varit involverad.

Frida: Jag förstår. Hur ser du på dina möjligheter att påverka organisationen?

Andersson: Ganska stora faktiskt. Det kanske beror på den rollen jag har, speciellt som regional produktionschef har jag väldigt stora möjligheter att påverka.

Frida: Motiverar det dig?

Andersson: Ja det gör det. Det är jättekul om jag kan använda mina erfarenheter och hjälpa till så att saker och ting fungerar bättre.

Frida: Får jag bara hoppa in med en? Vad är dina tidigare erfarenheter? För du har bara varit här i tre år ju.

Andersson: Nej det kom vi ju aldrig in på.

Frida: Nej vi gjorde ju inte det. Vi springer vidare.

Andersson: Ska jag börja bakifrån? Jag läste på Lunds Tekniska Högskola på väg och vatten, 85-90. Sen började jag på Skanskas utlandsavdelning och arbetade ett par år i Ungern och ett par år i Prag i Tjeckien. Sen flyttade jag hem och jobbade på Öresundsbron, var med och byggde Öresundsbron i fyra år.

Frida: För Skanska?

Andersson: Ja det var ett konsortium av Skanska och två danska och tyska, så jag jobbade i det företaget som hette Sundlink som byggde bron. Sen var jag tillbaka på utlandsavdelningen på Skanska ett par år tills man bestämde sig för att stänga den avdelningen, och då började jag på Citytunneln i Malmö och byggde tunnel. Där var jag inte med till slutet utan jag gick tillbaka till Skanska, ”Skanska nya hem” som bygger bostäder och det är elva år sedan nu. Sen dess har jag jobbat med bostäder fast på Skanska och på ett lokalt Malmöföretag som hette Dagon, och på Ikano bostad och nu på Construction AB. Så det är det jag har hållit på med.

Frida: Gedigen erfarenhet. Det är härligt. Om man går tillbaka lite till det här med relationen till dina chefer. Upplever du ett stort förtroende till dina chefer?

Andersson: Ja det gör jag.

Frida: Varför?

Andersson: Det är väl mycket vad de gör och säger, mycket förnuftigt.

Frida: Säger? Vad är det de säger som ger förtroende?

Andersson: Ja det är väl... i och med att jag sitter i den här ledningsgruppen, det kanske är att jag är med i den diskussionen där också. Om du skulle fråga en vanlig projektledare så kanske de... jag får nog höra mycket mer av de diskussionerna än vad en vanlig projektledare får. Så det är inte säkert att, där är det ju mera att mata ut information om ”vi ska göra så här och så här”. Medan jag har ju lite bakgrunden och har ju kanske varit med själv och diskuterat och bestämt varför vi ska göra så. Jag vet inte om det var svar på frågan?

Frida: Jo men det tycker jag. Ja, för vi tänkte lite på det här med beslutsfattande. Om du upplever att du får vara med i beslutsfattandet?

Andersson: Ja det får jag ju.

Frida: Skulle du säga att decentraliseringen är hög eller låg i organisationen?

Andersson: Centraliseringen?

Frida: Ja.

Andersson: Det är nog en blandning faktiskt skulle jag säga. Det finns väldigt mycket som är bestämt centralt ”att så här jobbar Construction AB” och det tycker folk både är bra och dåligt, hälften/hälften brukar tycka att det är bra och dåligt. Sen, i ett projekt har man ju väldigt mycket... du kan bestämma väldigt mycket själv i ett projekt och utforma ditt projekt hur du själv vill att det ska se ut.

Frida: Vi pratade lite om det här med att du är med i ledningsgruppen, och att kanske inte alla projektledare får den insynen som du har. Har det hänt att ledningsgruppen tar beslut som du kände att det här håller inte jag med om?

Andersson: Så kan det ju vara, men det får man ju... det är liksom en majoritet som bestämmer så får man finna sig i det. Det beslutet som är taget får vara det som man driver, men det är nog så att jag inte hållit med i alla beslut till 100 procent.

Frida: Hur jobbar man då som liksom någon typ av mellanhand mellan att behöva agera efter ett beslut gentemot sina projektchefer som kommer och har funderingar?

Andersson: Ja men så är det ju. Även om inte jag har personalansvar, som Gunnarsson, vi jobbar i samma projekt.

Frida: Hur hanterar du då att kanske följa ett direktiv som du nödvändigtvis inte tycker är det bästa beslutet?

Andersson: Ja är ganska öppen av mig, så jag säger att ” det är bestämt att vi ska göra så här, men hade jag fått bestämma själv så kanske vi hade gjort på ett annat sätt” – brukar jag kanske säga. Så jag kanske talar om att det här är kanske inte så som jag skulle gjort, men Construction AB är ju ett stort företag och man får finna sig i att vissa saker måste man göra på ett visst sätt. Det kanske är någonting, någon anledning som inte vi vet om att vi måste göra så här.

Frida: Upplever du att det är svårare att engagera dig efter ett beslut som du inte själv varit enlig om? Att arbeta efter det.

Andersson: Det är klart. Sen tycker jag att har man tagit ett beslut så ska man följa det. Det brukar jag vara ganska tydlig med, att det ska följas.

Frida: När du då får nya mål att förhålla dig till eller affärsplaner, till exempel nu när du fått den här affärsplanen 2018, förstår du syftet med de målen du får?

Andersson: Ja det gör jag. För det mesta skulle jag i alla fall tro, men det gör jag.

Frida: Om du inte förstår syftet, har du en kanal du kan... eller kör du på utan att veta?

Andersson: Nej, då kanske man bara diskuterar med dem som råkar stå runt omkring. Annars tar man kanske det med sin chef, regionchefen eller i den här styrgrupp och produktionsutveckling från hela landet – för där kan man ju också diskutera saker.

Frida: Jag tänker de projektledare som du jobbar mot och med, hur engagerar du dem? Vi tänker att du är den, du har liksom någon du kan vända dig åt när du inte förstår syftet, men det måste vara många som vänder sig till dig?

Andersson: Jo det är det.

Frida: Hur jobbar du med det, att engagera dem?

Andersson: Jag vet inte om jag har någon strategi för det, men det är nog mera hur jag är som person. Försöka förklara på ett lugnt... jag menar alla gör vi fel. Det är tillåtet att göra fel, och man lär ju sig ofta på det man gjort fel. Då gör man rätt nästa gång istället.

Frida: Upplever du att du har de här kanalerna då för att kommunicera dina individuella mål eller dina åsikter kring vissa beslut och sådär? Uppåt och nedåt.

Andersson: Ja det har jag.

Frida: Är det för att du sitter på den positionen du gör eller är det för att du känner att det finns en kultur som tillåter det?

Andersson: Det är nog väldigt mycket att jag sitter på en sådan position som jag gör, men kulturen tillåter ju att man diskuterar. Det är ingen som...

Frida: Skulle du vilja beskriva kulturen lite? Construction ABs kultur.

Andersson: Det är kanske en klyscha, men det är väldigt högt i taket som man brukar säga.

Frida: Klyschor behöver inte vara osanna.

Andersson: Det finns väldigt mycket regler och styrrutiner att vi ska jobba så här, men det är väldigt många som jobbar på sitt eget sätt. Och det är väl lite det som den här styrgruppen och produktionsutveckling ska försöka komma bort ifrån, för vi tror att det finns mycket att tjäna på att jobba på ett mer enhetligt sätt.

Frida: Har du någon gång upplevt, om man pratar om engagemang till sitt arbete, att brist på ditt eget engagemang till ett projekt kan ha hindrat dig från att ha kunna utföra jobbet? Eller att du har känt att du inte är motiverad längre, att du har jobbat i organisationer innan och du ”vill inte jobba här längre för att jag inte känner för den riktning som organisationen vill gå åt”.

Andersson: Nej det har jag inte känt. Då är det snarare att man har så mycket att göra att man känner att man inte hinner med det man ska göra, att man blir frustrerad på grund av det kanske.

Frida: Du pratade lite också om att du har ungefär en gång i månad med projektledarmöten, hur etablerar du de kanalerna för att de här projektledarna ska kunna samtala med dig om sina mål eller svårigheter?

Andersson: Vi i syd är ju inte så många, de flesta sitter ju här på kontoret i Malmö. Sen sitter några i Helsingborg som jag inte träffar så ofta.

Frida: Hur jobbar man mot dem då?

Andersson: Ja det är ju mycket på projektledarträffar, och det är klart att jag känner att de som sitter här diskuterar jag ju problem med varje dag. De i Helsingborg mycket mer sällan. Jag funderar på, jag borde kanske åka upp och sitta där men det har inte blivit så ofta att jag åker upp till Helsingborg och bara sitter och finns där utan då är det ofta att vi har något möte eller något sådant. Ofta är det är de kommer ner till Malmökontoret när vi har marknadsområdesträffar eller regionträffar.

Frida: Om man tänker i ditt jobb som någon typ av mellanchef eller att du liksom har både de här projektledarna och du är med i ledningsgruppen, vad tycker du är den största utmaningen i det?

Andersson: Ja vad skulle det vara? Den största utmaningen är nog arbetsbelastningen tror jag, hinna med allting som man ska hinna med.

Frida: Upplever du att du har ett ansvar att kommunicera projektledarnas tankar?

Andersson: Ja det har jag ju.

Frida: Du har ju inget formellt personalansvar menar jag.

Andersson: Nej, men i ett projekt blir man som ett team – man bildar ett team. Det är ju både med internt och extern folk, men där är man ju... i det teamet är man ju som projektledare – chef så att säga eller spindeln brukar jag snarare säga. Den som håller ihop allting. Men det är klart, att kommunicera tankar från projektledarna till regionledarna – men även uppåt i den här styrgruppen. Nästan upp till ledningen i Construction AB. Det är ju nästan en kanal, den gruppen är ju en kanal in i ledningen på Construction AB kan man säga. Så det är klart att jag känner att jag måste föra den informationen vidare.

Frida: Det kanske är en vag fråga, men känner du att du har – för du har ändå en chefsposition – känner du att du har egna intressen i Construction AB? Att du liksom känner en tillhörighet i organisationen där du upplever att ”nej men jag vill inte bara det här för att jag vill nå de här siffrorna utan jag känner också ett eget intresse i att lägga ner tid och engagemang i organisationen”?

Andersson: Ja det är det ju.

Frida: Hur tror du att det har skapats?



Andersson: Det är väl det här att man känner stämningen i företaget.

Frida: Och vad är det då mer än högt i tak som du känner är det som är att ta på?

Andersson: Ja det är en öppenhet. Att man driver ett projekt som projektledare, då är man ju liksom... det är klart det finns jättemycket bestämmelser om hur man ska göra men man är ju nästan lite VD för sitt projekt. Som projektledare är det nog det som driver de flesta – ansvar.

Frida: Jag tycker det här med kultur är ganska intressant som du märker, men jag funderar på om det finns någon rosa elefant på Construction AB? Någonting man inte riktigt ska snacka om, finns det något som är lite tabubelagt?

Andersson: Tabu vet jag inte, men det är ju de här med NAS.

Frida: Jättebra exempel. Finns det fler sådana grejer?

Andersson: Ett annat system som drabbar oss i projekten som vi kallar PUB. Det är lite där vi stämmer av ekonomin i projekten och kvalitén, försäljningen. Det är väl många som tycker lite si och så om det.

Frida: Är det då, har både dessa system kommit uppifrån och ner?

Andersson: Ja det gör de ju. Det kan man säga, i grunden är det ju Construction ABs verksamhetssystem som ligger i PUB. Sen har man bakat på ekonomi och lite sådant där.

Frida: Får ni ge någon feedback om de här grejerna då? Har ni möjlighet att påverka det?

Andersson: Ja det har vi. Vi har, man kan gå in på webben där så har vi något som heter ”förbättra”. Många känner väl att man lämnar ett och så är det som att det försvinner in i en låda någonstans. Det har vi i den här gruppen som jag jobbar i försökt förbättra. För det var nog så för två- tre år sedan att man lämnade in och så bara försvann det bort någonstans. Men nu försöker vi... nu har vi system så att det kommer tillbaka att vi har tagit hand om din fråga. Det kan ju vara att vi har tittat på den men vi har ingen åtgärd, det kan komma det också. Det är svårt att tillgodose alla viljor också, alla tycker lite olika. I det stora hela tycker jag att det fungerar ganska bra.

Frida: I gruppen här på kontoret, i region syd, är det någonting som är relaterat hit som man känner att... eller fattar kanske vad jag menar?

Andersson: Specifikt i regionen?

Frida: Ja eller i personalen, gruppen. Någonting?

Andersson: Vad skulle det vara? Jag kan inte komma på någonting på rak arm.

Frida: Jag har ingen aning heller egentligen. Jag vet någon som tyckt, eller alla har tyckt, att det finns lite plats i diskmaskinen och att man pratar om en frustration inom det som präglar någon kultur till exempel. Man byter nya miljöer, man kommer till nya lokaler.

Andersson: Om vi hade backat ett halvår, då var det ju att vi hade för få resurser. Alla gick på knäna och hade alldeles för mycket att göra. De flesta har väl mycket att göra nu också, men vi har anställt lite nytt folk nu så jag känner att det börjar nog minska lite.

Frida: Det är ju ett jättebra exempel. Det behovet då, av nya resurser, hur plockades det upp?

Andersson: Ja det var ju, det diskuterades väl hela tiden på de här MO-träffarna vi hade. Alla sa ”jag klarar inte av det här och titta på han där – han håller på att gå in i väggen – ser du inte det?”.

Frida: Någonting som vi har tänkt innan är väl att vi är väldigt intresserade av är just det här med hur blir strategi till handling. Hur funkar det? För man sitter i en ledningsgrupp och tänker att det här vill vi göra och det här vill vi göra, och sedan ska allt det här ner genom en kanal av människor och sedan ska det utföras. Finns det några hinder där som du ser i hela den processen?

Andersson: Ja det gör det ju.

Frida: Och vad skulle det kunna vara? Var är det som gör, nu pratar jag inte generellt om Construction AB, att en så liten del av strategi blir till handling?

Andersson: Det är ju väldigt lätt att det fastnar någonstans, och det är ju ofta mellancheferna som ska få det här att ske.

Frida: Vad tror du kan vara svårt då?

Andersson: Ja det är ju att det fastnar. Det kan bero på bristande engagemang eller det kan vara att chefen har för mycket att göra så att han inte hinner med och liksom föra ner det till dem som ska utföra det i verkligheten. Så kommer man på att ”det här skulle vara klart i december, den sista november och det kommer jag aldrig hinna med”. Så får man skjuta fram det till nästa år, det är ganska vanligt.

Frida: För jag tänker att något som måste vara väldigt svårt, när man tänker mellanchefer, är att det kanske inte står tydligt i din roll att ”det här är dina arbetsuppgifter när du börjar” men att en så stor del är just det här att skapa engagemang, motivera och det kan man liksom inte ta på och veta. Som du säger är det ju något som tar tid.

Andersson: När man tittar i affärsplanen och så läser det ett par månader efteråt så tänker man ”vad menade vi här?”. Det är knappt att man förstår vad vi menar, vad den som skrev det menade när de skrev det.

Frida: Så det är där det brister känner du? Att förståelsen för något eller syftet med något kanske?

Andersson: Det kan det vara. Det kan vara brist på tid, att man inte hinner utföra det eller att man inte riktigt förstår vad som menades.

Frida: Ja för någonting som vi liksom har diskuterat innan eller reflekterat över är just det här med att du, inte specifikt du men som individ, har man att det här måste jag utföra och det här vill jag utföra. Man har sina egna intressen, sina egna mål, och så ska man ha

ledningsgruppen och dessutom vara en kanal neråt. Men det är klart att man själv kommer färglägga de målen och den strategin när det går nedåt.

Andersson: Ja men så är det ju. Det är de målen som faller samman med det som man själv tycker är bra, det är klart att de är ju mycket lättare att genomföra för de tycker man ju är jätteroliga.

Frida: Hur ska man då styra? Hur upplever du att din chef, för att få alla de målen att kännas att det här vill jag föra framåt?

Andersson: En sak är att vara lite tydlig, för de här övergripande målen kan vara väldigt flummiga. Svårt att ta på. ”Vad betyder det här för mig i min roll, vad ska jag göra för att uppfylla det här målet?”. Men det är ju ofta medvetet som det är lite flummigt och övergripande, för att man själv ska bryta ner det sen. Där kanske man eventuellt kan få lite hjälp, att bryta ner det i aktiviteter och vad det innebär för mig i min verksamhet.

Tobias: Jag tänker också att ju otydligare de är, desto svårare är det att mäta om det gick eller inte. Men det är kanske meningen lite också, att det är lite vagt. Också när det är en så pass professionell miljö, ni har projekt som är på 300 miljoner som du pratar om. Det är otroligt många parter som är inblandade och det finns ett samhällsintresse i det ni gör, och en otroligt politisk debatt kring det hela...

Andersson: Och så ändras förutsättningarna hela tiden. Miljömål som ändras och ljusinsläpp som ändras, och mål som går emot varandra. Det finns till exempel krav på hur mycket ljus man ska släppa in i lägenheter och så finns det krav på hur mycket energi man får förbruka, och de går ju emot varandra. Stora fönster – mera energiförbrukningar, och vissa saker går inte att få ihop. Så det är mycket sådant, detaljplaner och kommunen som blandar sig i hur huset ska se ut, man har en budget man måste följa. Det är jättemycket sådant.

Frida: Men hur hanterar du den rollen då som mellancheff? Det finns ju så många behov att tillgodose?

Andersson: Det är lite det som är att vara projektledarens roll, att hela tiden fatta beslut. Vissa blir fel, men det vet man ju i den tidpunkten då man tog beslutet. Efter ett par år tänker man kanske att det hade varit bättre att göra på ett annat sätt. Man gör ju ofta på det sättet man tror för tillfället är det bästa. Det är det som är vardagen för en projektledare, jättemycket beslut om allt möjligt. Spindeln i nätet som håller ihop jättemycket – arkitekter, konsulter, entreprenörer, myndighetsbeslut, företagsbeslut, och riktlinjer.

Frida: Jag har en avslutande grej. Jag är bara lite nyfiken på hur du upplever att era kärnvärden, långsiktighet, trygghet, samverkan och nytänkande, är närvarande i det vardagliga arbetet.

Andersson: Det kanske inte är så att man går omkring och tänker på det varje dag, men ofta när vi tar fram ett projekt. Det är ju en process det också, vi tar fram målgrupper och vad vill den målgruppen ha? Vad ska vi tänka på i det här projektet som är nytänkande? Långsiktighet är ju ganska enkelt, det är ju att vi bygger hållbart med bra material och hus som förbrukar lite energi och så vidare. Vi diskuterar mycket om smarta hem, vad är det egentligen? Det är ju nytänkande. Vad innebär ett smart hus för den boende? Är det att man håller fram tummen på dörrhandtaget så låser dörren upp sig eller vad är det för någonting? Eller är det bara ett

snabbt bredband? Det är ju hur vi jobbar med nytänkande. Det är nog liksom inbakat mer eller mindre i vardagsarbetet.

Frida: Jättebra. Vi har nog fått svar på att våra frågor. Tack.

## 9.6 Attachment 6. Interview Larsson

Frida: Skulle du kunna börja med att beskriva verksamheten?

Larsson: Riksbyggen är till att börja med ett kooperativt företag som bildades 1940, då det var dåliga bostäder i Sverige, det var givetvis andra världskriget också och dåliga tider så bostadsförhållandena var usla rent ut sagt, och ingen byggherre vill bygga några nya lägenheter. Därav skapades Riksbyggen i att byggnadsarbetare i Göteborg tog ansvar för att producera lägenheter åt sig själva. Därav Kooperativ. Det är det som bostadsrättsförening är, och då började man skapa Riksbyggen också. När man hade hållit på ett tag och bygge de första så kom man ju fram till att även de här husen behöver förvaltas. Man behövde någon vaktmästare och vice värd och såhär va. Och då skapades med Riksbyggen, med Riksbyggen som vi jobbar med idag, att vi har en del som jobba med att producera nya bostadsrättsföreningar. Det är ju det vi lever på. Så har vi en annan del som förvaltar våra bostadsrättsföreningar mot våra kunder som vi själva egentligen har skapat för vi bildar ju bostadsrättsföreningen med byggnad mot konsument. Vi stiftar också något som heter lokalförening som är den lokala ägarbilden. Riksbyggen är ju en ekonomisk förening, så det är ju inget börsföretag eller nåt sånt. Utan föreningarna har rätt att köpa andelar. Tre stycken per lägenhet. Och kan då få sitt inflytande i företaget då ungefär hälften av bolaget ägs av våra bostadsrättsföreningar via deras andelar. Sen har vi stora ägare som är ja framför allt så byggnads, kommunal det är alltså dom fackliga ägarna, framför allt så som målare, elektriker, om man tar några av dom. Förbund som har köpt som Folksam, Swedbank liksom i sfären som äger inte några större poster men dom finns med i ägarbilden. Också så blir det andels utdelning varje år, där förhoppningsvis kan röra sig om 10 %, om det går bra för bolaget. Och där är vi väl någonstans idag. Men det är en ekonomisk förening så vi jobbar med att producera våra egna kunder, och på så vis ha kvar... Och den första föreningen är fortfarande medlem hos oss. Sedan 1940 så att då har man väl skött sig.

Frida: Hur ser din uppdragsbeskrivning ut?

Larsson: Hur min uppdragsbeskrivning... Det är ju då att jag är marknadsområdeschef, en mellanchefer i våran normala ... eh.. och inom då bostad och mitt specifika uppdrag är ju att vara marknadsområdeschef för det som vi kallar för kooperativ hyresrätt och boende för äldre där jag har hållit på och producerat bostadsrätter och jag har kanske... jag har en ganska lång bana jag har varit i Riksbyggen i kanske snart 17 år. Och dessförinnan var jag 15 år på NCC, ABB alltså inom produktion. jag är sprungen ur produktion kan vi säga som entreprenör, sedermera då börjat på beställarsidan och ansvar då för det. Så vi jobbar enbart med kommuner ehh där vi skapar en kooperativ hyresrättsförening tillsammans med kommunen för att jobba med då framför all särskilt boende, och gör föreningen tillsammans med kommunen för att avlasta deras investeringsbudget i mångt och mycket, hitta ett alternativ till det och dom boende blir medlemmar i en kooperativa hyresföreningen. Det är väl en kort. Men jag jobbar bara med kommuner, det är väl en liten ovanlig del i företaget

Frida: Vad är riksbyggens vision?

Larsson: Vision?

Frida: Jaa. Har ni något utsatt önskvärt läge?

Larsson: Ja alltså devisen är ju rum för hela livet alltså bostäder för yngre som vi också försöker jobba med i våra kooperativa hyresrätter, vanliga bostadsrätter för ja vad ska vi säga den stora massan och det kan vara i radhus eller i flerbostadshus. Så har vi en specifik del som är mera seniorboende som heter bonum då. Plus 55. Inga speciella annat än att det är mer anpassade bostäder och du måste vara 55 + för att flytta in i föreningen. Sen kommer jag som jobbar då med trygghetsboende. Det är ju en del måste vara 65+ för att flytta in. Det har mer med att boverket har bestämt det och sen kommer man över då till det särskilda boendet som oftast är lägenheter där du flyttar in i innan det är färdigt. Och då kan vi i varje fall säga att vi jobbar med hela skalan. Rum för hela livet.

Frida: Och vad är era mål? Långsiktiga och Kortsiktiga.

Larsson: Ja långsiktigt, det här är ett kooperativt företag. och målet med det kooperativa företaget är ju att ge utdelning till sina medlemmar framför allt. Och däremot så ska vi ju vara en samhällsaktör på alla plan. Inte bara bostaden som är en centralpunkt såklart. I samhällsbyggen, men liksom ta ett större ansvar just socialt, ekonomiskt, ekologiskt hållbart, byggande och boende och hur vi skapar våra områden. Det är ju mer av det här socialt ekonomiskt som har kommit till, innan var det ju mycket bara miljön och liksom specifikt, men nu är det ju liksom helheten i samhället som är i stort fokus. Som vi tycker vi önd ligger väldigt långt fram i . Kontra för vi är ju så här att vi bygger för våra kunder. Vi vill ju att dom ska trivas och känna social trygghet och blandat och hela det. Det är ju mer hållbarhetsfrågor på alla plan kan man väl säga som påverkar vår färdriktning och hur vi tänker framöver.

Frida: Och hur arbetar ni med era mål? Om man tänker rent strategi mässigt?

Larsson: JA för vår, det skiljer sig jag kan ju svara för bostads del och kanske förvaltningen är ju lite svårt att påverka för då står ju huset där haha men det är ju val av vad vi väljer för mark. Som vi är intresserade av att bygga på det är klart vi väljer bort en del mark som då inte passar in i det hät och vi gör ju tex i ett tidigt läge ekosystemtjänster alltså tar vi den här skogsdungen och kapar skogen, ja då har vi ju tagit bort ekologiska värden. Då tar vi den här biten och kan vi tillföra mer än det vi tog bort? Och det är ju en första hållbarhetsaspekt. Sen kan man ju välja ytterligare då läge. Bra för miljön jag det kan ju definitivt vara kommunikativa lägen eller stationslägen att man då kan använda andra färdmedel än bil. Vi jobbar ju tex med ett spännande projekt i Göteborg som heter bostadsrättsföreningen Viva, och det går ju säkert att läsa på mer om det men där man då inte har några parkeringar alls men däremot har man ett stort cykelgarage och mycket alltså hur vi tar han dom nu ligger det ju tyvärr jämte Chalmers då eller på deras område då så kanske man inte kan ta upp mer men att man lagrar den el man producerar i gamla bussbatterier i källaren. Alltså samarbete med Göteborgs energi, Volvo alltså dom elbussar som dom har i Göteborg när dom blir sämre använde man dom. Och mycket då social samvaro i föreningarna i anknytning till samhället. Men när man börjar så är det då att se markens förutsättningar och att man tillför något så är att inte skövla.

Frida: Och hur enas man kring vart man vill göra dom här investeringarna?

Larsson: JA då kommer man in på en annan aspekt också och det gäller ju då att nån vill bo där. Och det är klart att om man ska generalisera nånstans mellan 50-60 % av alla bostäder som vi producerar byggs i Stockholm. Sen kan man alltid fundera på om man kan läsa statistik från, mäklarstatistik eller någonting, vad betalar en stockholmare kvadratmeter för att köpa sig en nyproducerad bostadsrätt? Ja men de betalar dubbelt så mycket som i malmö. Kan

ju vara ett svar. Det är klart att någonstans finns det en ekonomi i det här också men marken är ju kopiöst mycket dyrare och då blir det ju liksom lite mer målgruppen också. För vem bygger vi då? Ja vi ska ju bygga för dom som har gott om pengar dom bättre bemedlade det är inga konstigheter. För dom har pengarna men sen gäller det att hitta för dom andra för att man ska få hela det sociala hållbara spektrat. Så kan man inte säga att vi bygger bara för de här, utan vi måste försöka bygga för alla. Även för de yngre eller att de kommer in på bostadsmarknaden till en rimlig nivå.

Frida: Och vilka är det som tar de här besluten?

Larsson: JA.. man kan välja säga att det första besluten måste man ju avväga själv då som ansvarig tex jag som är ansvarig, vad har vi för tanke? Stämmer det överens med ekosystems tjänsten? Vad hittar vi för målgrupp här? Är det några som iv inte bygger för eller hittar vi någon specifik målgrupp här? Det är viktigt att träffa kunden liksom, vi gör det ju inte för oss själva, utan vi gör det ju för dom som flyttar dit, jag dom finns ju med i Riksbyggen och kan få uppdrag i styrelser osv de ska ju kännas stolta över det. Men problemet är ju liksom att kunna bygga för så många målgrupper som möjligt. Det är väl där vi liksom.. Det är ingen hokus pokus utan följer man bostadsdebatten i media så får man nog ganska bra bild det gäller ju ändå att de ta frågorna framför allt för ett företag som Riksbyggen som är rikstäckande och ah en kooperativ ide.

Frida: Men om man tänker rent organisationsmässigt, vem bollar du med? Vilka steg tar du?

Larsson: Ja men vi börjar ju med vad ska vi kalla, regionalt det är ju tillsammans då med Ulrika som ni säkert, ni hade väl träffat henne innan? Det börjar ju på det regionala planet med vår strategi och leta vad är det för några orter osv i strategin. VARför ska vi vara någonstans där vi inte har byggt något någonsin? För då blir det problem för vår förvaltningsverksamhet för de ska ju ta sig liksom så där vad blir mest effektivt för oss och satsa på vilka kommuner eller delar av en kommun som man är intresserad av och sen försöka ta fram något koncept. Nu behöver det ju inte vara så att man är själv, det kan ju vara tävlingar så ska man skicka in något och betala vad man kan betala för marken eller osv och då är det ju bara en vanlig tävling liksom. Alla tävlingar vinner man ju inte. Har vi hittat en egen säljare av mark ja men då, vi tar väl fram ett förslag och sen så tas det vidare till vår Affärsområdets ledning för behandling, Ska vi gå vidare med det här? Ja det är nog bra så jobbar vi vidare så går det upp igen då till företagsledningen från regionen då och då kan det ju vara att ja nu ska vi förvärva mark men då tar vår företagsledning beslut om marknaden.

Frida: Arbetar du också efter vissa individuella mål kring dina uppdrag?

Larsson: Ja det är väl liksom inte bara rent övergripande mål att du ska göra si och så många bostäder eller starta så många föreningar utan det är klart att man har ju personliga delar också bla är det ju då kanske delta i konceptgrupp ja. Andra såna sammanhang iallafall i det jag jobbar med. Så blir det ju då specifika mer personliga mål.

Frida: Den här strategin då som Riksbyggen har inte bara sett till region utan om man tittar då i hela Sverige, hur kommuniceras den med dig?

Larsson: Hur? Det finns ju då en strategisk plan den går till 2019 då den som vi har nu. Ur den så bryter då, det är ju som en fallande skala, affärsområde, bostad har sin affärsplan. Och den är ju ett dokument för varje år. Strategiska planen det är ju den långsiktiga färdriktningen

under fyra eller ja ibland kan den vara fem år också. Affärsområdet bryter ner sina och då kommer de här, ja vad ska man kalla de för? De ekonomiska målen också in, hur många bostäder producerar vi? Vad är det för resultat? Hela det, och det går ju vidare ner då så långt ner till marknadsområdet för det är ju där vi gör affärerna egentligen, det är ju där affären drivs.

Frida: Och det är ett möte då ni har när ni tittar på det tillsammans eller är det..

Larsson: Ja det är en kombination av den första preliminära budgeten typ innan sommaren, och affärsplanen ska vara reviderad den sista oktober. För ett år. Ja eftersom det blir en total budget för bolaget hur budgeten ser ut för 2018 då. Och då börjar det.. Först sipprar det ner, bearbetas och sen åker det uppåt igenom och aggregeras ihop.

Frida: Det här med att det aggregeras uppåt, är det då att du till ex rapporterar att marknaden ser ut såhär och såhär?

Larsson: Ja alltså jag har ju en affärsplan för min del och det är klart att stämmer ju inte va en varje dag utan gör man en generell bestämning affärsplanen ja kvartalsvis spontant kan man väl säga och ser om färdriktningen stämmer. Ja det kan ju både vara positivt och negativt alltså att man sitter i september året innan och grunnar, tänker att vi köper marken i maj. Det kanske inte blir förrän i Augusti alltså det händer så mycket på resan ibland så en del saker som faller ut kvickare. Vi säljer bättre i något projekt, vi kom igång tidigare. Så det där.. Budget är ju någonting som skapas sen är det en färdriktning och så får man ju stämma av efterhand. Och det är ju samma sak med de andra målen då som man har. Hur ligger vi till med dom?

Frida: Har ni några verktyg då för att mäta hur det går?

Larsson: Ekonomiskt är det ju inga.. Det finns ju, de andra det är ju oftast, är det ett mål så är det ju kvantitativa, framför allt i min värld annars är det ju någonting annat. Det är inte ett specifikt mål men det kan ju vara då för min del ja göra tre presentationer i kommunen. Utvalda kommuner då framför allt i fullmäktige, blir inbjuden där. Det kan vara fördjupande delar eller ta kommunen på studiebesök. Besök kan vara på en sån här anläggning på ett sånt boende då, våra kooperativa hyresrätter. Och liksom där har jag ju kvantitativa mål liksom att ungefär vilka de skulle kunna vara. Säg att man ska göra tre presentationer jag men då har man kanske fem eller sex möjliga kandidater, sen får man väl se vem som faller ut och hurdant det passar. Nästa år är valår så att för min del är det ett lugnt åt. Våra politiker i kommuner börjar snart fungera på lite andra saker. Och sen så ett annat mål jag kallar det för en valanalys, hur påverkar det här i de olika kommunerna. Skåne tex, valresultat, är det instabilt eller är det samma som hänger kvar i år igen. Liksom det där.. Var fjärde år så förändras ju Sverige, och vi har en annan karta att förhålla sig till. Men då är det ju mer en analys och hur vi går vidare till 2019. Hösten är liksom lite mer, vad heter han politiska reportern i tv4.. Markus! Mer följ honom. Ibland kan det ju bli svängar.

Frida: Men säg då att du ska göra tre presentationer, är det mål du bli givna eller är det mål du sätter upp för dig själv?

Larsson: Jag sätter upp mina mål själv. Ett centralt mål kan vara att vi startar 8 projekt runt om i landet, det är kopplat till hyresrätter. Det är väl ungefär vad som står. Det står inte hur många föreningar vi ska bilda. För den är lite mer tricky att få in. Men däremot hur många



byggstarter som vi gör. Det följer vi upp, eftersom de här bostäderna räknas ju också in i lägenhetsvolymen som man rapporterar in i statistiska centralbyrån liksom. Hur många bostäder bygger man i lund ja då bygger man några såna här så räknas det in i bostäder också. Men vi har inte kvantitativt med bostäder utan då är det mer projekt som vi startar.

Frida: Hur bemöter ni, tex med valår nu, hur bemöter man såna nya förutsättningar när man har en sån strategisk plan som går över fem år?

Larsson: den har inget sånt perspektiv alls i någon form. Man får ju förhålla sig vi är ju en opinionsbildare ej att förglömma. Med olika frågor så är det ju. Riksbyggen som företag en remissinstans kan vi ju kalla det för. I olika sakfrågor inom ja bostadssektorn. Vad vi tycker om lånetak eller amorteringskrav eller vad det nu.. Så sparar ju alltid riksbyggen på dom där. Och hur vi tror att det är bäst för bostadsmarknaden att det blir stabilitet i hela den då. Så att det är väl mer på det planet, och oavsett så är det ju inte vi som kan bestämma det utan vi är opinionsbildare och ja, är lite lobbyister i rätt många frågor också.

Frida: När ni då ska utvärdera resultatet av något projektet som ni haft. Tittar du på det själv eller sitter ni ner hela Region Skåne då under bostad?

Larsson: Nej man kan säga att varje projekt bedöms för sig. Då kan man ju säga att, då kommer man ju inte till sånt här nöjd-kund-index osv. Då är man mer inne på det och låter de nyinflyttade svara på sina frågor då ganska kvickt inpå de har flyttat in. Hur de trivs i bostaden och hur de blivit bemötta och säljpersonal och hur kvaliteten är och om det är mycket fel osv. Och sen blir ju det en rapport av det via ett institut som sköter det åt oss och så då kan man ju också följa hur, över hela landet.. Ja, om man vill skryta så blir det ju alltid någon som har bästa snittet då totalt, NKI 84 eller vad det nu kan vara liksom. "Jävlar vi har ju bara 73", Va gjorde dom som var bra? Vad var det som vi misslyckades i detta projekt? Vad var det dom var missnöjda med, ja då behöver man kanske ringa in tre områden som andra rubricerat då som bättre, ta med sig det in, såhär kan det inte se ut när de flyttar inför då är vi botten. Vi måste liksom ändra och det här måste vi ta tag i så det är kontinuerligt under hela året för undersökningarna görs mer än en gång om året. Resultaten trillar in lite grann så. Sen blir det ju även en årssammanställning och då är det ju liksom hur mycket fel är det i bostaden då är det ju någonting vi mäter. Vi vill ju gärna leverera en felfri produkt som Volvo det är ju ingen som vill att man ska lämna på verkstad direkt eller det saknas delar på den att det skruvas dit senare. Ett skåp borta eller det saknas två lamor men det kommer om två veckor. Det är ju liksom inte så från bilindustrin. Utan vi vill ju gärna vara precis lika felfria när dom flyttar in. Sne kan det ju vara mer jag vet inte bilindustrin är ju ganska komplex också men.

Frida: Är det då den projektgruppen som arbetat med projektet som sitter ner då?

Larsson: Ja man kan kalla det för ett projektteam. Eftersom de som varit inblandade.. Det kan vara.. I projektteamet finns ju även förvaltare med och dom som vill sälja och det är ju projektledningen. Och sen så är det givetvis en del. En annan del är ju det mot entreprenören som har byggt mot oss men det är ju inte riktigt samma utan det är mer städa av protokollet liksom se att allt är färdigt. Och även om det är rent i protokollet innebär inte det att kunden kanske tycker att allting.. Det kan finnas en diskrepans där.

Frida: Så de här mätningarna, de uppfattas ändå som värdefulla i ert arbete något som ni utnyttjar?

Larsson: Absolut. Hur ska vi annars veta vad vi ska förbättra det är ju mot kund som vi är viktigast. Sen finns det ju alltid, jag menar de får ju svara på om de tycker det var rätt pris på bostaden. Ekonomiskt också i vissa frågor. Om det var prisvärt eller.. Så det är ett ganska rejält batteri.

Frida: Du sa att du hade arbetat på Riksbyggen i 17 år? Kommer du ihåg hur du upplevde atmosfären första tiden, första året?

Larsson: Jaaa eftersom jag hade haft, jag hade varit entreprenör till Riksbyggen eller byggt åt dom också, så en del kände man ju lite grann sen innan och sådär. Sen... ja att komma in till Riksbyggen jag har ju mest arbetat ute på byggarbetsplatsen så var det ju liksom jaha är det kontor? Trevligt. En annan skala av vad ska vi kalla det? Medarbetare också. Var rätt mycket gubbar ute på.. Kom man in på kontoret det är ju blandat förvaltning och ekonomer och ja. S...det blev ju liksom ett helt annat sammanhang även om du har ditt specifika uppdrag det du jobbar med så de som finns där, eller de som du överhuvudtaget inte jobbar alls med. Det blir ju något annat. NEj men det kändes väldigt bra att börja på Riksbyggen. Väldigt bra faktiskt.

Sofia: Hur skulle du beskriva kulturen på Riksbyggen?

Larsson: Nej men egentligen så är det ganska omhändertagande, man har Kooperationen i grund och botten så man får ju i varje fall känslan att en del av det är att man tar hand om sin personal. Kände jag i varje fall. Jämfört med andra. Och det ligger lite grann i gen om man har fackliga ägare, så eventuellt så bryr de sig lite om personalfrågor. Och det lyser igenom i alla fall när man började det var tydligt.

Frida: Vad var det för handlingar som gjorde att du kände att dom brydde sig om sin personal?

Larsson: nej men det var ju definitivt mer utbyggt och definierat vad som var förmåner osv Hur man hanterade arbetstid osv. Det är ju mer de är mjuka. Eller liksom fri tillgång till massage i månaden eller i veckan eller vad det nu var. "Jaha men vad trevligt". Nu blir man ju knådad på ryggen också. Det har man ju inte blivit innan. Det kändes ju rätt skönt. Det är väl mer mjuka värden. Och sen vad man gör tillsammans eller vad man hittar på. Var väl kanske bredare utbud.

Frida: Vad motiverar dig i arbetet?

Larsson: Mest.. jag är ju jävligt självdrivande. Jag har nog mina egna mål och driver på det. Skulle jag nog säga.

Frida: Vad tror du dina kollegor motiveras av? Är det samma för dom?

Larsson: Ja alltså om man normalt sett, man driver ju projekt. Projektledning. Och det är ju kanske 80 % av sin vardag så driver man saker och ting framåt tillsammans med inte bara egna medarbetare utan arkitekter och andra konsulter. Och Varje projekt är ju unikt. Det är klart att det är ju alltid skönt att gå i mål. Alltså här är ju liksom inte det evigt malande utan det är projekt och organisation egentligen. Nästa gång så jobbar du med några andra och du går i mål. Du får ditt kvitto om NKI är bra och sådär, framför allt att du då tycker att, "Ja, det

jag har gjort är bra, här kan jag ju faktiskt köra förbi när jag är gammal och visa upp för barnbarnen. Titta här vad morfar/farfar har byggt. Kolla in det här huset de var jag med från början alltså det är en sån här byggar-stolthet. Det som är på vägen det är liksom bara vad är målet. Att leverera ett bra projekt, vackert hus som kommer att stå länge. För de här projekten de står ju kvar. Kan man säga 100 år iallafall. Och där är väl egentligen som ger lite av ja förhoppningsvis tillfredsställelse och tydligt resultat. Det behöver ju inte vara ett resultat men det finns väl några som bygger monument över sig själva också. Det är väl där det ger tillfredsställelse liksom.

Frida: Vad kan få dig att bli omotiverad?

Larsson: Nä jag har sällan.. Svårt.. Man kom ju upp idag också faktiskt och det är ju måndag. Kan man ju säga.. Nej men det är en ny dag, nya möjligheter. En dag i taget så rör man sig förhoppningsvis framåt. Nej jag känner inte att jag har några motivationsproblem. Jag är nog, man är mer inriktad på problemlösningen alltså det gäller liksom att det här drar sig framåt. Det är nog tillräckligt mycket motivation. Piskar mig själv också. Ja men har du själv ställt krav så.. Är det ingen som står bakom och piskar så får du piska dig själv då för annars kommer du inte fram.

Frida: Är det ingen som står bakom och piskar?

Larsson: Nej jag upplever aldrig det utan det händer oavsett så är det inte den kulturen. Ja men alltså vi har utsett dig för att vara ansvarig för det här. Ja, och? Du får ta ansvar för det. Det är inte krångligare än liksom ja är det bara tydligt, det här gör jag. Och förhoppningsvis byggs det också.

Sofia: Men har du formellt något personalansvar?

Larsson: Nej inte.. Nej det vet jag faktiskt inte för det är tveksamt.. en Pelle, Jag vet inte jag ska ha medarbetarsamtal med någon men om jag har personalansvar det vet jag faktiskt inte. Egentligen så jag håller på och bygger upp en verksamhet och då har jag inte haft personalansvar men jag har haft det innan, men det är ganska skönt nu också faktiskt. Spontant. Jag har haft mycket personalansvar innan och just nu känns det ganska bra faktiskt, är man ännu mer fri att jobba med de kreativa delarna.

Sofia: Tänkte just på det hur du annars motiverar andra?

Larsson: Ja, om man har trettio byggnadsarbetare som jobbar på ackord, och det kan vara besvärligt bla men det är att vara synlig. Definitivt. Tydlig i sitt ledarskap. Vill man ha kaffe så ska man ha kaffe. Nej men liksom det finns ju så många typer om man ska börja göra en analys av ledarskap och vilken typ du är osv det kanske vi inte behöver djupdyka i just nu, men jag har gått ett par stycken ledarskapsutbildningar och IFL också så att det är klart. Först ska man känna sig trygg i sig själv. Definitivt. Och sen ja man ska kunna erkänna att man inte kan också. Det är ju ingen ide att gå ut till snickare om man nu ska vara mer konkret. Och tala om hur dom ska slå i en spik. Jag har ju anställt dig för att du kan slå i spik. Nej men alltså det är ju liksom det, om man leder såna som kan sina yrkesroller ja då behöver man aldrig ge sig in i det utan så är det egentligen mer att motivera dom att ja feedback då. "Det här blev ju skitbra" eller ja allmänt sådär. Som platschef man travar ju runt där ute och ibland så hjälper man väl till med någonting men annars prata med dom om det är några bekymmer eller annat. Vara synlig för medarbetarna, att dom känner sig, att man är där. Tror jag börjar bli om man

ska kalla det för gruppdynamik eller nåt annat. Det är nog den känslan. För det är oavsett ett team som ska göra det också. Alltså den svagaste länken är ju den som hela gänget faller med. Faktiskt.

Frida: Hur tror du att ditt engagemang och förtroende för organisation påverkar hur trygg du kan vara som ledare?

Larsson: Jo men alltså man får ju frihet under ansvar. Sen ja, det gäller att ha en god känsla i kroppen. Det är lite svårt att ta på men har man ansvar och liksom... hur man ska svara upp mot det ja antingen så klarar man det eller klarar man det inte. Och klarar man det inte ja men då kanske man skiljs åt. Faktiskt. Än så länge har vi inte gjort det. Nej men alltså sen herregud om du pratar med någon som har varit i 17 år i företaget vad.. när fasen började jag, först var jag ju projektledare fan kan det ha vart, 2006 blev jag eller då hette det inte Marknadsområdeschef då hette det byggchef för då hade vi inte personalansvar då var byggchef chef, men sen har man vuxit som organisation och då har man börjat flytta ner, så det är väl mer det då. Man känner sig trygg i, ja jag känner mig trygg i att jag vet vi bygger hur. Framför allt. Och det är ju det mångt och mycket man sysslar med. Erfarenhet det är någonting man lär sig. Kan man komma ihåg det också då och använda det på ett bra kreativt sätt framöver så ger det väl ja nån sån där jobbgubbe som blir någon såndär senior advisor haha ta hand om de yngre som ska lotsas in och lära sig. Kanske. Vet inte det beror väl på vilken del av livet man är i.

Frida: Men upplever du att du kan följa organisationens mål och samtidigt dina egna individuella mål också?

Larsson: Jaa, det tycker jag. Ja men alltså det där är ju.. Om man då trivs hos sin arbetsgivare. Av någon anledning så tycker jag om att jobba hos Riksbyggen eller var det nu må vara. Jag trivs med den strategi vi har och våra rötter och vad vi jobbar med, bostäder och vårt engagemang och det känns bra i kroppen och man tycker att man trivs med det man gör så blir det väl kombo då. Hade maa tyckt att nej men jobba på shell och borra olja i norrsjön eller mexikanska golfen och det rinner ut lite, "Nej men det spelar ingen stor roll" ja men då så. Och tycker man att det gör det då kanske man inte vill jobba längre därför man förskitigar på något vis. Än så länge så stämmer min uppfattning väl överens med det som Riksbyggen står för.

Frida: Hur ser du på dina möjligheter att påverka organisationen?

Larsson: Ja jag tycker man har goda chanser i Riksbyggen att påverka, och det är ju ändå en föränderlig värld. Och hur sammanhanget är för vi måste ju liksom följa med och hänga med och utvecklas också. Nu kanske det är det min största del även om det finns såna och det gäller ju liksom att plocka in en större mångfald, yngre framför allt svårt att få in annat om gamla gråhårig som suttit och tyckt. Jag tror det blir mer utvecklande om man har yngre som kastar in inputen. Nu är det ju inte alla dom ideerna som går igenom men tankarna kommer. Det finns alltid något gott i varje, även om en del kanske är helt vansinniga. Så då får man väl plocka bort dom. Men det finns alltså guldkorn att plocka vidare som man då, ja följer strömmen och vad krävs på bostadsmarknaden, klart jag kan väl gissa mig till för dom äldre just nu. Men ska vi bygga till de yngre är det väl bra om vi har några yngre med oss, som liksom förstår deras situation och mer up to date och ger den inputen. Annars så ja genom våra olika koncept så sitter jag ju och utvecklar den affären jag jobbar med. Och det gör man

ju kontinuerligt då. Hur vi anpassar oss hela vägen. Eller hur vi marknadsför oss eller hur vi blir bättre så där finns ju. På så sätt är det ju ganska korta vägar på Riksbyggen tycker jag.

Frida: Upplever du ett stort förtroende för dina chefer?

Larsson: Om jag upplever stort förtroende för mina chefer???? HAHA Ja du det är ju en jävligt bra fråga. Får man ju svara i medarbetar undersökning eller medarbetar index och vad som faller ur, ehh.. Nej men det är klart jag har väl stort förtroende för våra företagsledning. Definitivt. Det får man ju säga. Ja, duktigt folk. Dom är inte långt bort heller.

Frida: Varför har du stort förtroende för företagsledningen?

Larsson: nej men jag tycker dom driver frågorna och tar ja strategiskt viktiga beslut liksom hur man liksom även om vi har en.. Nu behöver det ju inte vara VD som tar alla beslut i företagsledningen utan vi har ju en bred kompetens in, men jag tycker ändå dom inriktningar vi gör att dom som sitter där dom är ju synliga. Ganska ofta ute. Och ej då att förglömma våran styrelse också. Vi har ju faktiskt en bra styrelse i Riksbyggen också. En blandning av våra större ägare och folk från bostadsrättsföreningar. Ja du kan ju medlem i någon sån där, hamnat i förmedlingen och helt plötsligt så sitter du i Riksbyggen styrelse då. På ett mandat även om dom inte är majoritet. Det är ju en annan sak men då vet man ju att det inte bara är en personalrepresentant någonstans utan det är runt om i landet som sitter i styrelsen. Framför det från dom som bor också. Det är väl glädjande. Det genomsyrar ju givetvis och det är klart att vi har märkt att i vår styrelse på många sätt och vis och det formar ju även, nu är det faktiskt dom som anställer vår VD. ej att förglömma.

Sofia: Hur skulle du beskriva din relation till din närmsta chef Ulrika?

Larsson: Ja, den är inte så stor.

Sofia: På grund av?

Larsson: Nej det är väl hon vet väl att jag gör det jag ska. Det är väl mer det. JA men vi träffas när vi har ledningsgruppsmöten osv. Det är sällsynt att hon har några frågor till mig. "JA det verkar ju lunka runt" sen kör vi en gång i månaden så tar vi nån timme, nu sitter jag ju inte i kontoret i Malmö heller. För jag bor ju i Kalmar och far i skåne runt om sådär så att Ja det är ju region ledningen en gång i månaden ungefär, och gör en egen avstämning ungefär en gång i månaden också där vi kanske mer specifik bara tar det där som ligger utanför ledningsgruppen eller beslut så där i allmänt snack eller strategi eller något sådär lagom som, så brukar det räcka. Behöver inte ringa varenda dag. Inget behov av mer. Ja nej herregud jag har aldrig haft någon sån typ av relation med min chef herregud man fick en bunt med ritningar och så jag har ju vart och byggt i Malmö och "vi syns om ett och ett halvt år". Och sen så var det ju hörde jag ingenting av min chef på ett och ett halvt år. Ja det är väl kanske sprang på henne på kontoret. Nej jag är ju van att jobba med folk som sköter sitt jobb. Ibland så samlas vi för att ta beslut gemensamt. Skulle det vara någon specifik fråga eller något annat så kanske man har mer relation just i den frågan. Men annars nej. Det är bättre att fokusera på att försöka få någonting gjort.

Sofia: Men skulle du säga att det är en generell uppfattning av medarbetare eller att man är självgående?

Larsson: Ja nu har ju inte Ulrika varit så länge hos oss heller va, jag vet inte det är den sjätte chefen jag har i Riksbyggen tror jag. Och det.. Den första hörde man ju aldrig av det kan ju.. Det är samma status som när jag började. För jag... Chefen har alltid suttit i malmö jag bor ju i kalmar.

Sofia: Och det har varit samma, den positionen Ulrika har idag, det är där du har haft sex olika?

Larsson: JA, och en del sitter i företagsledningen en del har försvunnit i vänster bildkant osv det liksom rullar på och på den tiden ja det kanske var tredje var fjärde år sådär. Det påverkar ju inte.. Jag har ju satt mina mål liksom och jobbat med dom och försöker fokusera framför allt på det och driva det. Så att, det är ju med då medarbetarrelationen och det är inga bekymmer är det några bekymmer då hör man ju av sig. Det är inte det. Men har man inga jag men då socialt chatter behöver vi liksom inte ha, tror jag.

Frida: Till vilken grad upplever du att du har möjlighet att medverka i beslutsfattandet?

Larsson: ja men jag har en hög grad till viss mån. Sen så kan jag väl tycka en del beslut som ska tas i Stockholm är ganska besvärande då att man blir väldigt bakbunden. Alltså det är någonstans vad ska man säga det är ju liksom det där vad för några beslut får man ta själv? Eller vilka ska, vissa självklart jag förstår fastighetsaffär kan man inte ha någon som sitter ute på landsbygden och köper mark för miljontals kronor utan att företaget vet om då för då får man ju sluta ganska kvickt. Sen tycker jag ibland att de petar för mycket i det liksom det har blivit mer centraliserat.

Frida: Är centraliseringen hör i organisationen eller?

Larsson: Ja men jag tycker den har ökat över vad man fick ta på lägre nivå innan, och vad dom då kräver liksom för olika saker att kraven ställs att vi ska leverera mer och mer dokument och gör man det då sitter man ju själv när man skickar upp det att jag har läst igenom det och förstått allt det och alla paper och analyser och sådär. Men att skicka upp det, för att få beslutet, hur ska ni klara av att läsa igenom allt det här? Och förstå det? Men ni ska ha det? Då är det ju mer såhär har han gjort sitt jobb eller inte? Det har dom inte. Antingen får man ju ha förtroende för att ni har gjort det, och ni kan skicka upp det på det här viset, för ni har ingen chans att läsa in er på allt det här. Och då blir det hela tiden så kommer det fram nej men det blir ju alldeles för mycket material. Kan ni inte komprimera det? Ja så ska man kanske skriva något extra Pm och liksom försöka att koka ner det och det är liksom, det är ju det korta talet som är det svåra att skriva.

Sofia: men har det varit den senaste tiden?

Larsson: Ja det har slutats mer åt det hållet kan man väl säga de sista 7 åren kanske. Att det blir mer och mer såna här centrala saker som kommer uppifrån för det här ska ni göra också ni sk redovisa. Och då är frågan räcker det att man sätter en bock vi har gjort det? Eller ska ni läsa igenom allt också kommentera det? Och det är klart ju mer kontroll det är där uppe ja det är mycket möjligt att det blir ett mer "rätt" i slutändan men det kanske blir färre affärer? Det är liksom om du ska handla en entreprenad? Ja men varför ska vi köpa om ni ska granska när vi väl har gjort affären, nu är det så dags. Antingen så får ni väl åka ut och sätta några och lyssna. Och det går ju inte bara ensidigt är det en förhandling så är det en förhandling. Och då får man ju ge och ta annars blir man ju aldrig överens. Man får ge sig på en del saker eller nån

punkt eller nåt juridiskt och sen fick man någonting annat. Men där uppe är det mer vad ska vi säga? Vitt eller svart. Och vi som jobbar i gråzonen har det ju jättejobbigt. Nej men alltså det blir ju lite sådär att ska man göra affärer jag då måste man ju också kunna göra dom och sen då får man vara nöjd med det som vi åstadkommit.

Frida: Vad tror du att den ökningen har berott på?

Larsson: jag vet inte. Oftast allt mer centralisering och kontroll brukar bero på att man har medarbetare som har misskött sig. Det brukar vara det. Den första punkten. Och det är klart att det finns ju givetvis även i vår organisation folk som har misskött sig eller överträtt sina befogenheter eller vad som helst. Och när det kommer fram det kostar pengar. Såklart. Det är ju ingen som är road av att få som nyheterna i Stockholm. Ja hur säkerställer vi att inte det här återupprepas? Ja, det är bara att hitta på något. som dom ska skicka ner och tala om att dom har gjort det här så måste vi grubbla ännu djupare så vi inte alltså och då känner ju dom som har gjort rätt ganska misstänkliggjorda, skulle jag kalla det för. Ju mer central kontroll.

Sofia: får det motsatt effekt då av de som faktiskt sköter sig?

Larsson: Ja det är väl alltid så. Spelar väl ingen roll i ledarskap det är väl mycket styrs ju av dom som inte gör det som ska. Och oftast brukar ju det förändra för dom som kanske kämpar och gör precis som dom ska. Det är ju ändå dom som blir drabbade eller ja vi måste kolla alla. Och fel det gör ju alla. Det går ju inte hitta en människa som inte gör fel. Sen kan man ju göra grad av fel också. Men då blir det liksom, och då känner man om det blir tungt innan så vet vi såhär ah men det funkar. Har det hänt något nånstans ja men då ska det in. Jahapp då är det väl bara att gilla läget så in med dom också.

Frida: De här projekten då, du som har jobbat här i sju ton år, finns det något mönster i de som brukar gå snett?

Larsson: Ja, mönstret är nog, om man generellt säger i de projekt som det kanske går fel, så är det nog bristande engagemang. Eller bristande kunskap.

Frida: Vilka projekt kan hamna i den kategorin?

Larsson: spelar ingen roll. För det alltså ett projekt det är en fysisk produkt som, men däremot är det ju bara en människa man jobbar med. Och det som händer det är på den mänskliga sidan. Det spelar ingen roll om väggen hamnar fel så är det en människa som har satt ut väggen fel. Sen kan väggen vara precis perfekt, problemet var att någon satte den på fel ställe. Och det kan ju bli ganska hispiga saker då. Och det gäller alltså att ha engagemang om man då ska vara i projekt. För att driva det. Är det brist på det eller man tänker det är jobbigt eller att man inte har kunskap så måste man skaffa sig det för det blir aldrig bättre. Fel det var det alltså redan från början. Innan vi ens har byggt huset. Är det fel redan när vi tänker, då ska jag säga det att då blir huset fel och kunderna blir missnöjda.

Frida: Du då som projektledare hur skapar du engagemang bland dom?

Larsson: Ja man försöker följa och vara med. Det är väl samma sak som med ledningen ja men då får man väl ta sig mödan att vara med på möten och lyssna av. du behöver inte säga någonting men du kan sitta och lyssna av vad är det för tongång. Och liksom sen kan man väl ge någon feedback på det mötet. Vad? man kanske tycker har ni tänkt på det här eller det här

har gått fel nån gång och det här kanske blev ett hörn för mycket ger det här någonting för arkitekturen?

Sofia: Vad tror du det beror på bristande engagemang?

Larsson: ja men alltså det behöver inte vara det. Det kan vara ett överengagemang också. Men det vad ska man säga. Introduktion av nyanställda det är ju ett par stycken faser innan jag brukar ju säga det ja men det är bra du kommer bli bra projektledare om fem år. Det kanske inte är alla yngre ingenjörer som tycker det lät som att, jag har ju fan läst på högskolan i massvis med år det här kan jag ju. Men det är ju bara tur då. När du börjar här kan du egentligen ingenting. Och nu ska du lära dig. Och sen är det ju liksom hur man liksom håller i tummarna då. Bromsa, gasa mer förtroende mindre förtroende. Liksom man kommer någonstans där när man.. År tre, då kanske man fortfarande nej men nu har jag ju faktiskt varit här i tre år fan det här kan jag. Njaaa du kanske ändå ska bromsa lite grann ändå. Och hålla igen lite så du inte springer iväg. Fortfarande för mycket du ska ju få mer och mer ansvar för när du gått fem år då ska du kunna göra det här. Helt själv. Så ska du kunna jobba med det. Så det är ju gasa, bromsa liksom hur.. Utvecklingsfasen, en del går det fortare för en del går det lite saktare för. Så det är nog mer där man hittar svaret på. Ett förnuftigt engagemang då. Ett över engagemang som springer iväg ja men då är det lätt att det blir fel.

Frida: När du får nya mål att förhålla dig till, känner du att du förstår syftet med dom målen?

Larsson: ja, det är ju sällan att det är revolution. Men det är ju framför allt den strategiska planen när den ändras så att.. Har man slagit in den då ja man har vart med och bearbetat vissa bitar i den också när den blir fastslagen så är det fyra år på den. Den är ju producerad kanske ett och ett halvt år innan och då. Då har man stakat ut en färdriktning det behöver inte vara detaljstyrt. Vilket det inte ska. Men det är liksom färdriktning dit bort ska vi om fyra år. Då ska vi se om vi når dit. Snart är det dags för nästa ja sen är det ju bryta ner delmål det är svårt att göra saker som inte stämmer överens med den strategiska planen kan man väl säga. Det blir väl kanske inte riktigt bra utan det är bättre att hålla sig till den där fåran även om det är där så går det ju lite såhär.. Det är ju inte spikrakt. Lite karuseller på vägen men man har ju ett mål man ska till. Det tycker jag företagets VD är tydlig med.

Frida: Vad tycker du är det mest utmanande med att vara mellanchefer?

Larsson: Ah jag har kommit över stadiet att sitta i kläm. Om vi börjar med det så.. Vi är olika i olika företag vad som är mellanchefer och inte mellanchefer vi har ju andra chefer också som kanske hamnar där i kläm. Den chef som oftast hamnar i kläm är ju nån som är arbetsledare. Som är klämd mellan en chef som bestämmer, håller ekonomin och dom som ska utföra. Där är ju... Den kommunikationen är ju bitvis hopplös. Alltså mitt läge att hamna i den kedjan så nej jag känner mig inte... det är mer det där med det centrala då vad man kräver. För det går ju uppåt men det är där någonstans innan ett offentligt beslut som kan vara frustration, och det är ju så långt ifrån när någon också. Men man blir ju lite frustrerad. Då och då. Men det är ju liksom ingenting som drabbar medarbetarna, något annat är ju troligen min egen frustration. Det behöver inte gå ut på medarbetarna för det är taskigt mot medarbetarna som ändå gör sitt jobb.

Frida: Hur tror du att en organisation eller ett företag kan jobba med att se till att mellanchefer inte hamnar i kläm?



Larsson: Ja... Om det är en ledarskapsfråga så det är ju mer om det är hårda eller mjuka värden egentligen. <det är lite svårt att svara på eftersom de mjuka värden kanske man inte behöver hamna i kläm och där kanske man behöver ha annan typ av hjälp eller stöd i olika frågor. Dom hårda bollarna dom är hårda. Det är ju ganska hårt totalt. Ja.. Vad ska man säga. Det gäller väl att orka ta lite elände också. Faktiskt. Det är nog svårt att undkomma den.

Frida: Upplever du att du någon gång har arbetat med någon som du känner, den här personen har agerat mer efter sina egna intresse än efter organisationens?

Larsson: Ja det är väl.. Det dyker ju upp sådana. Det gör det ju. Kanske som rusar för fort eller tänker lite för annorlunda och då ah ibland så kan man ju oavsett om man är chef eller medarbetare höra på personen att det här tror jag inte kommer bli så långvarigt. Oftast så har man en ganska bra känsla över det och är dom inte långvariga här det funkar inte, du måste liksom vara i fåran. Det är svårt att ge dig lite för långt ut på kanten oavsett om du riskerar mycket pengar eller nåt annat. Som ingen vet om och sen när du kommer upp till ytan. Det är ju klassiskt du kan ju mörka i tre år sen är det ju körd. Ekonomiskt i affärer kan du mörka det tre år sen går det inte längre.

Frida: tror du att det är ett karaktärsdrag att kunna anpassa sig till en organisations intressen eller handlar det mer om organisationens intressen?

Larsson: Nej men för min del är det liksom att du ska känna för företaget. Dina värderingar stämmer överens med företagets. Och gör det inte det då kommer det aldrig bli bra. Så det är väl liksom en puckel. Funkar det så finns det någonting att utveckla. Eftersom man tänker lika eller samma håll då finns potentialen att kunna föra in saker som man tycker den inriktningen och till och med kanske få sig ett anslag till "bra ide". Följer det här företagets ide eller policy och så vidare. Och det gör det ju. Har du helt avvikande jag då kan du ju då kommer du aldrig nå framåt det tror jag inte. Såna som man kan tänka annorlunda i frågorna men det är fortfarande samma färg. Jag har haft chefer som har vänt upp och ner på allt. Så kommer det och bara "vi ska göra såhär. Varför gör du inte såhär? Tvärtom. Han fick ju såklart sparken. Det var ju obekvämt. Men däremot varenda jävla fråga han sa att vi skulle vända på det. Så hade han rätt. Vilket jag uppskattar men tyvärr så så kanske man inte tyckte när man kom högre upp i hierarkin. Det kanske inte var det hans chef ville höra. Att du får vända på allt. Men däremot så hade han nog rätt. Till största del han var ganska han började ta allting och försöka vända på det. En egenskap som kan ... ja det är ju en kombination av vad man har för egenskaper.

Sofia: Rosa elefanter, har ni några såna här på Riksbyggen, som man inte vill prata om eller ligger och skaver kanske?

Larsson: Rosa elefanter? Något som ligger och skaver?

Sofia: ja något som är lite känsligt eller så?

Larsson: jag tror att en av dom om man ser till företaget som kan vara en känslig fråga oh svår att påverka, man får ju ändå inse med den ägarbild som vi har Ja fackliga och då kanske inom ett visst block om man säger så. Så ehh ja ehh ibland så ska det hjälpas till då. Ehh.. När nån kanske har blivit över i någon annan organisation. Kan det vara så att de blir uppringda så tar vi hand om dom. Ehh.. liksom den här kopplingen. Politisk koppling till verksamheten.. Nu

behöver det ju inte vara alls.. Men ibland kan man ju få såna vibbar. Och det är nog ingenting som man direkt vill prata om. Dom som är på den nivån dom träffar varandra till höger och vänster... Ja det är ju ingen nyhet på något vis, men det kan droppa upp namn som börjar jobba hos oss. Ja det kan ju vara en avdankad politiker eller vad som helst. Eller nån... det räcker med ett regeringskifte så kan det ju dyka upp någon. Och just den typen av tillsättningar kan man nog tycka vara en sån kanske en röd elefant. Jag kunde ju sagt det tydligare haha men något sånt.

Sofia: Känner du att det finns någonting på just region skåne?

Larsson: nej det känner jag väl inte. Vi ä ju uppdelade och tar hand om olika saker. Jag är nog mest tacksam över att jag är ganska fri och inte sitter på kontoret då. Det gör att jag kan känna mig fri löst. Befriad från mcyket. Skulle jag kalla det för.

## 9.7 Attachment 7. Interview Karlsson

Karlsson: I det här sammanhanget, jag är ju då MO, eller marknadsområdeschef för år bostad, kan man ju säga, vi, jag vet inte om ni har pratat med Ulrika så ni har fått en bild av organisationen? Hon är ju regionchef och så har vi ju tre marknadsområden där mitt marknadsområde då är att utveckla traditionella Construction AB bostadsrättsföreningar som vår kärnaffär och då är vårt marknadsområde Skåne där vi mest, eller vi fokuserar ju mest på Malmö, Lund och Helsingborg så man kan säga dom större orterna som är lämpliga för bostadsutveckling i nuläget. I mitt marknadsområde så är det två saker, dels är det nybyggnad och sedan det som heter ombyggnad där vi då, åt dom bostadsrättsföreningar som har förvaltning för Construction AB, vårt andra affärsområde, dom som förvaltar befintliga fastigheter. Ekonomisk förvaltning som sköter bostadsrättsföreningarnas ekonomi och den tekniska förvaltningen också som trappstädning och tekniskt underhåll och trägolv och sådana saker. Och dom bostadsrättsföreningarna så gör vi ju också större ombyggnadsprojekt, det finns små byggnadsprojekt, typ spika staket eller måla en vägg eller något sådant, men när det börjar bli lite större grejer där man behöver kompetensen projektledning och där man ska prata med myndigheter och det handlar om entreprenörer och styra byggen och sådant, då är den projektlednings kompetensen, den finns ju hos oss på bostad, så då har jag ett gäng projektledare som sköter den affären.

Tobias: Ett stort gäng till och med enligt vårt... vi har fått ett organisationsschema.

Karlsson: Ja, eller dom är sju på ombyggnad är på nybyggnad är dom åtta för tillfället. Jo, så det är många, lite för många.

Tobias: Det kommer vi in på sedan tänker vi. Vi har ganska många frågor så vi tänker att vi kör vidare. Du svarade ju precis på den första ganska utförligt, vad du skulle säga att Construction AB gör. och det var du ju väldigt på det klara med, men vad skulle du säga är er vision?

Karlsson: Vår vision?

Tobias: Ja.

Karlsson: Ja alltså vår vision är ju att skapa och, alltså skapa boendemiljöer och att underhålla, alltså att skapa bra boendemiljöer, både nya och ta hand om den här boendemiljöerna på sikt. Om man tittat Construction AB övergripande. Den finns säkert formulerad i några ord, men jag kan nog inte säga, jag tror nog egentligen inte att Construction AB har en uttalad vision. Det finns många företag som har en vision men att skapa boendemiljöer och ta hand om dom och ge Sverige....

Tobias: Det är ingen kugghjulsfråga på något sätt egentligen, det är sant det du säger, ni har ingen officiell vision heller, ni har en företagsidé som ni är någonting att man ska skapa bostäder, eller hållbara bostäder för alla, men vi ville höra din bild av det hela helt enkelt. Så det är väldigt få kugghjulsfrågor i det här, utan väldigt mycket rätt fram egentligen.

Anders: Det är precis som när VD:n ringer ”du vad fan är vår vision?” Den ska jag ju kunna!

Tobias: Hahah precis, men det är som du säger, ni har nog ingen uttalad på det sättet. Hur skulle du beskriva kulturen på Construction AB? Nu byter vi ämne lite här. Men vi kommer hoppa lite fram och tillbaka

Karlsson: Mhm, kulturen på Construction AB, ja man är väldigt, man är väldigt långsiktig i sitt sätt att vara, man är väldigt mån om att göra bra saker. Både för, i dom nya bostäderna och samtidigt då våra kunder, man är väldigt mån om att kunderna ska ha det bra. Dom som flyttar in i och dom som bor och lever i våra bostäder, man är väldigt mån och omtänksam om dom, det kan jag tycka är en, det är nog ett karaktärsdrag eller ett kulturdrag, och det ligger nog lite högre än många andra saker som att vara, vad kan man säga, tekniskt spetsig, extremt ekonomiskt affärsdriven, det är lite sådär nedprioriterat, man är väldigt mån om, man har en rätt så stor omtänksamhet i organisationen känner jag. Och även då hållbarhetsmässigt, det är stort fokus på hållbarhet i många olika slag och det är också någon form av omtänksamhet.

Tobias: Och här på kontoret? Hur skulle du säga kulturen är här på kontoret? Jag fattar att det präglas av det du precis sa.

Karlsson: Ja, jag tycker att där är en öppenhet, och också en omtänksamhet, ja, jag tror det. Sedan är det ju alltid så att i en vardag, och speciellt då vi har lite, man kan säga vi har olika affärsområden har lite olika fokus och intressen också, och det gör ju att ibland blir det lite krockar men i grund och botten så är det ändå en, jag tycker nog ändå att omtänksamhet är en rätt så bra sammanfattning.

Tobias: Ja, och allt vad det innefattar. Med kunskapsdelning och allt sådant då?

Karlsson: Ja, precis.

Tobias: Och DIN specifika uppdragsbeskrivning, om du skulle sammanfatta den för oss, vad skulle du säga är ditt uppdrag, din roll?

Karlsson: Ja alltså mitt uppdrag är ju att, dels är det ju att vara personalledande för de här två gängen och projektledarna. Att vara, att jobba med strategier och bibehålla en långsiktig verksamhet inom dom här två affärerna, så det är ju att vara företagsrepresentant i den här gruppen. Och vara dess ledare, kan man ju säga. Och så har vi ju då en hel del operativa delar, där finns vissa operativa frågor som ligger direkt på mig, medan andra operativa frågor ligger direkt på projektledarna. Men det är ett ledarskap kombinerat med en operativ funktion kan man säga.

Tobias: För det var lite följdfrågan på det också egentligen, men då var du inne på det, du har personalansvar som du är inne på som när man kollar på det organisatoriska schemat så ser man ju att du är en stor spindel nätet oavsett om du vill eller inte. Men du är både personalansvar och ute på projekt ibland då också kanske?

Karlsson: Nja, inte så ofta.

Tobias: Nä okej, men det är bra.

Karlsson: Tyvärr är man inte ute så ofta där det rent fysiskt händer.

Tobias: Nej, men det är jättebra för oss att veta. Om vi kollar lite på mål, vad skulle du säga är era mål, lång och kortsiktigt?

Karlsson: Alltså målen är ju, ja det kommer lite in, om man nu ska gå in på vision eller företagsidén men vårt mål är ju att vara en samhällsutvecklare i vår geografi som är betydande. Vi ska skapa nya bostadsmiljöer och skapa en förbättring till samhället. Det är ett tydligt mål för oss och i dom befintliga bostadsmiljöerna dom ska vi också förbättra. Så det är dom två övergripande sakerna där vi då inriktar oss på speciella orter som vi då har sagt att vi har valt Malmö, Lund och Helsingborg, det är där vi, och kanske lite runt omkring, det är där det kan vara intressant. Men där ska vi vara, och där ska vi tillfoga dom orterna nya bostäder. Sedan är det då finansiella mål, det finns omsättningsmål och resultatmål som gäller för hela Construction AB och det finns mål vad gäller kundnöjdhet medarbetarskapet, det är väl dom som är, ja, dom övergripande så att säga. Sedan bryter vi ner dom på vår geografi och vårt affärsområde. Som vi också försöker kommunicera varje år så mycket som möjligt.

Tobias: Skulle du säga att du har några personliga/individuella mål?

Karlsson: Nja

Tobias: Som är fränkopplade eller kan absolut gå i linje med, men kanske ändå att du har satt upp lite egna mål istället.

Karlsson: Nja, som gäller för min personliga roll?

Tobias: Precis

Karlsson: Nja kanske inte som är direkt, alltså inte som är frikopplade gentemot företaget, det är mycket så att vi ska leverera så och så mycket i resultat och omsättning och antal startade lägenheter och levererade lägenheter. Det trattas ju ner, sedan är det ju så att vi sätter dom målen rätt så tydligt vad vi anser själva att det här året ska vi såhär mycket och nästa år ska vi göra så mycket...

Tobias: Upplever du att...

Karlsson: Så det är ju att, ibland kanske vi har högre ambitioner än vad företaget har. Och ibland kanske vi tycker att "det där är inte så viktigt" Så där satsar vi inte så hårt, där finns ju frihetsgrader i detta finns det ju faktiskt, inom företaget anser jag. Sedan, några jag har väl några tankar om medarbetarskap och hur det ska fungera som kanske skiljer sig lite från företaget ambitioner. Sen är det inte säkert att man inte hinner med allt.

Tobias: Nä, den känner man igen.

Karlsson: Jag har vissa "det här skulle jag vilja jobbar med!". Men vardagen kom ivägen.

Tobias: Ja, men om man då kollar på dom här målen som du också uttryckte för hela organisationen så att säga; att man ska finnas i dom olika områdena och man ska jobba med att bygga nytt och att utveckla redan befintligt och så vidare. Hur arbetar ni mot dom? Hur bryter ni ner dom? Strategi brukar vissa benämna dom som. Hur blir målen till process?

Karlsson: Om man tittar på nybyggnadsdelen, så har vi, ska man utveckla bostäder så behöver man en råvara, man behöver mark att bygga på så det finns mål på hur mycket mark vi ska ha och vart vi ska vara. Och det är antal byggrätter... och det jobbar vi med att det måste vi få in, så att man, man ska ha en buffert, vi ska ha typ fem års produktion måste vi ha byggrätter för för processerna är så långa så vi måste ha en bank med byggrätter så det jobbar vi med. Att

allt eftersom vi bygger så gör vi av med bygggrätter och då måste vi skaffa nya. Så där är ju, där har vi ju en strategi, vi har en planering som är på rätt många år, att nästa år ska vi starta det och det och det projektet. Och 2019 ska vi starta det och det och det och 2020.... Så där har vi nästan en, nej den är nog inte fem men den är nog fem år framåt så tittar man hela tiden och så tänker man ”ja men nu måste vi skaffa mark i Helsingborg eller i Lund så att vi kan hålla en kontinuerlig produktion. För det är då man kan skicklig när man är kontinuerlig, då kan man, då lär man känna marknaden, vad marknaden vill ha och man lär känna orten. Så där finns ju en, där är ju en strategisk planering över vad vi ska göra. När det gäller ombyggnadssidan, ja där är vi ganska tydliga med att där behöver vi, där har vi en ambition att ha en viss omsättning. Vi ska ha en viss omsättning och vi ska ha en viss bemanning som klarar av att hantera den mängden projekt. Så där har vi också ganska tydliga mål att varje år ska vi ta in X antal miljoner kronor i omsättning och X antal projekt. Gör vi det så vet vi att det fungerar bra.

Sofia: Hur enas ni kring en strategi? Eller vem är det som sätter den?

Karlsson: Alltså den kommer ju rätt mycket, där är vårt affärsområde; bostad vad det gäller nyproducerade lägenheter så säger man i Construction AB att ja, när vi, kan ni starta 2000 om året så är det jättebra. vi ska vara typ 10% av bostadsrättsmarknaden i Sverige. Och då bryter man ner det lite grann på sin geografi också, är det nu 2000 om året i Sverige, vi är väl någonstans 15% så vi kanske vi ska starta 300 lägenheter om året i vår region. Och då är det ju mitt marknadsområde plus Bonum, om ni har träffat Jon också då ju, så där ska vi ligga.

Tobias: Vi har inte träffat Jon än, men vi har hört om Bonum.

Karlsson: Ja, så det, dom gör inte riktigt lika mycket som vi men säg då om vi ska göra 250, eller har en målsättning på 250 och han ska göra 100-150. Ja, då ligger vi lite över vad vi borde prestera/göra. Och har vi den målsättningen så vet vi att det brukar bli hyfsat bra. Om där är en attraktiv bostadsmarknad.

Tobias: Som det ju verkar vara för tillfället iaf?

Karlsson: För tillfället ja, men som jag har sagt till projektledarna att så bra som det är nu är det aldrig.

Tobias: Ja, och det här är just en av anledningarna till varför vi har intresserat oss för er på Construction AB. För ni verkar i en bransch som är väldigt hett debatterad i många olika nivåer i samhället med bubbla och sådant som du är inne på. Grymt! Ni sätter ju ett, nu ska vi se här, nu ska jag hoppa rätt. Du har ju personalansvar, hur ofta träffar du din personal som du är ansvarig för?

Karlsson: Ja, nu är dom 15 stycken, vilket är för många kan man ju säga. och jag träffar, alltså jag träffar inte alla varje vecka det gör jag inte men jag träffar nog alla under en 14-dagarsperiod. Sedan har vi ju gemensamma möten varje månad.

Tobias: Allihop då eller?

Karlsson: Ja allihop. Då ska allihop komma men det gör dom ju inte alltid. Ja, ungefär så skulle man kunna säga att det är. Vissa träffar jag ju oftare, nu har vi ju ett kontor här och så

har vi ett kontor i Helsingborg också, så Helsingborgarna är ju lite mer sällan i och med att jag är, ja, som att det här är min hemarbetsplats så jag är mest här.

Tobias: Och hur, hur sker feedback och coachning i dom här sessionerna? Du träffar ju dom på en två-veckors-period men hur ger du feedback till din personal och hur ser du vad det är som händer där det händer så att säga? Eller det som önskas så att säga?

Karlsson: Där jobbar jag nog med att sätta upp mål för, ja det är ju så, för starter och för starter på nybyggnad och, man kan egentligen säga omsättning på ombyggnad, att vi ska starta ett visst antal projekt. Och när man väl har gjort det ja då ska ju det, då är det projektledarens ansvar att driva det projektet i hamn. Det är projektledarens baby. Man kan säga att där, i och med att vi indirekt sätter marknadsområdesmål och att vi följer upp det på våra APT-träffar som det heter; arbetsplatsträffar, där, inte varje gång men nästan alltid så går vi igenom projeklistorna och ser okej ut hur, hur ligger vi till nu på nybyggnadsprojekten vad händer? Hur går försäljningen? När kan vi starta? Vilket skede är du i? Vad händer härnäst? Och likadant på ombyggnad, hur mycket har vi? Hur mycket orderingång har vi? Hur många projekt har vi tagit? Alltså varje år, nu har jag inte varit här så många år, men i år har jag fått en liten lista på att ja 200 miljoner är ett gemensamt mål. Förra året så frågade dom, ”vilka ordrar tar vi hem nästa år?” och så kom vi med en lista på 350 miljoner.

Tobias: Härligt att få den...

Karlsson: Ja, men så sa dom att okej det är i det bästa av alla världar, ”klarar vi alla dom?”. Nej det gör vi nog inte. Hade vi liksom, en budgetsack. Nähä, vad ska vi sätta för mål då? Då satta vi 200, bra då kör vi på det och så har vi haft uppföljning på det. Och nu är vi, det är ett kvar och sedan har vi 200 miljoner i år. Och det triggar ju, det gör det ju.

Tobias: Så det är att lite, dom olika personerna får vara delaktiga i den processen också?

Karlsson: Ja oh ja, det vill jag. Sen försöker man ju alltid uppmärksamma och typ ställa frågor ”hur går det i det projektet?”. Dom kommer till mig när det inte går bra. Men hör jag ingenting så går det bra men man vill ju ändå ställa frågan att ”jag har inte hört något om Junibacken, det är ett nybyggnadsprojekt, hur funkar det?” ”äh det funkar skitbra!” Det är ett sådant projekt som glider och rullar, ja men då är allting bra! Men det är jättebra att ställa frågan för då uppmärksammas det även om det är tyst. Sen har man sådana projekt där det inte går alls bra.

Tobias: Ja men hur gör man då?

Karlsson: Då säger dom till mig att nu måste vi ha ett möte om det här. Jo då försöker jag gå in och stötta på lite olika sätt. Det kan vara samtal men det kan vara att jag går in och medverkar rent operativt också. Ofta är det, vi har ju, dels är det en kundrelation, dom vi har sålt till och dels är det en, oftast en leverantörsrelation. Vi köper ju byggtreprenader, vi köper egentligen alla tjänster och när inte det, när inte leverantörsrelationer fungerar ja då kan jag gå in och stötta där. Och när inte kundrelationer funkar, det kan vara bostadsrättsföreningar som har varit färdiga där inte allting har gått som det ska och så är det diskussioner i efterhand och sådär. Då får man gå in och vara med i dom diskussionerna emellanåt.

Tobias: Hur då, bedömer ni resultaten av det ni gör? Hur gör ni en bedömning om någonting har gått bra eller dåligt?

Karlsson: Ja rent faktamässigt, det finns ju ett ekonomiskt resultat, flyter projektet så tjänar vi dom pengarna vi har sagt att vi ska tjäna då är det jättebra. Vi följer upp till ett nytt bostadsprojekt där skickar man ju ut frågeformulär till kunderna hur nöjda dom är med bostadsköpet, NKI som då är ett bransch mätetal. Dom flesta bostadsutvecklarna är med i, eller har samma mätesätt kan man säga. Så det uppmärksammas, då får man in resultaten på den här NKI-blanketten, 100 då är allting topp,

Tobias: 78 då har ni nått målet?

Karlsson: Ja, 78 då är vi duktiga. Då är vi bland Sveriges bästa. Dom flesta ligger där mellan 65 och 75, någon kanske lite, tror vi hade 72 eller 74 förra året.

Tobias: Ja det tror jag med.

Karlsson: Ja, och dom bästa hade 78 så... Så det mäts och det mäts ju också på projektnivå. så projektledaren får ett kvitto på projektet och projektteamet, det är inte bara projektledaren utan säljare och sånt, hur väl kunden har uppfattat din köppplevelse.

Tobias: och den information ni inhämtar där, hur arbetar ni med den sen? Jag tänker att alla dina projektledare som du har hand om, att när dom skickar ut, dom gör på projektnivå en NKI-mätning till exempel, får tillbaka feedback, vad gör ni med den då?

Karlsson: Vi, den redovisas och det diskuteras. Och där, man kan jobba olika mycket med det här och vi, man kan säga Construction AB är väl inte riktigt strukturerade hur vi ska jobba med detta nu. Men vi sätter upp målsättningar att vi ska jobba med NKI-åtgärder i projekt. Alltså vad ska vi göra som är extra i det här projektet för att få ett högre NKI. Som det är nu så tror jag att vi har med oss det i tanken men vi har inte med det i ett strukturerat arbetssätt än. Men vi har en ambition att ta fram det. Det finns i vår affärsplan för nästa år tex att det ska göras. Jag tror det handlar mycket om att prata, följa upp och redovisa så det här tuggas in, att NKI är viktigt, det är viktigt att vi har ett bra NKI och stor kundnöjdhet och då får projektteamen in det i egentligen alla arbetsmoment. Och det tror jag är, det är så jag tror man lyckas, genom att upprepa saker många gånger. Uppmärksamma dom casen som gått bra, vad gjorde vi bra, varför fungerade detta? Och snacka om det.

Tobias: Upplever du att du och dina kollegor, eller förlåt mig, vi utgår bara från din position. Upplever du personligen att du har möjlighet att påverka, påverka mål organisationen som helhet och allt därikring.

Karlsson: Ja, absolut.

Tobias: Det har du?

Sofia: Varför?

Karlsson: Hahah, det finns rätt stora frihetsgrader i Construction AB i hur man ska göra saker och ting och det har nog funnits lite för stora frihetsgrader tidigare. Nu försöker man, försöker få ihop så att man ska jobba enligt ett hyfsat strukturerat gemensamt arbetssätt. Men även inom denna ramen så finns det frihetsgrader att man kan välja att "nu vill vi lösa det här problemet på det här sättet." Då är det ingen som säger att "nej det får du inte du ska göra på



det här sättet.” Utan vi diskuterar fram rätt mycket, den här saken vill vi lösa på detta sättet. och ja då är det upp till oss att göra på detta sättet.

Min position, jag har en stor position att påverka hur vi ska jobba. Absolut. Och likadant med, ja hur mycket vi ska göra. Man får rigga det själv, jag ska ha si och så många projektledare, si och så mycket mark för att göra si och så många projekt. Och det där, där kan vi välja i rätt så stor utsträckning absolut.

Tobias: Du sa att du inte varit här så länge? Hur länge?

Karlsson: Nä, 1,5 år.

Tobias: Då är nästa fråga kanske relativt lätt att svara på höll jag på att säga, men hur upplevde du atmosfären här bland kollegor och på kontoret och så ditt första år?

Karlsson: Ja... ?

Tobias: Dumt av mig att säga att det är en lätt fråga för det är ju sådant man inte tänker på normalt sätt men tänker att det kanske är fräscht i minnet ändå.

Karlsson: Nja, generellt är det väldigt positivt, alla vill väl. Alla vill väl och så är det också så att man har bostadsmarknaden, eller mycket att det vi gör präglas och hur man, atmosfären på arbetsplatsen präglas ganska mycket av hur verksamheten går. Tittar man på bostadsmarknaden här nere i södra Sverige och Malmö så har du ju dom senaste åren, det har varit jobbigt i rätt så många år och så, säg två eller tre år sedan så började det sticka och nu är vi uppe på en topp. Så det fanns ju en, fanns ju lite, man kom ihåg dom här jobbiga åren vilket gjorde att det fanns en del låsningar i vissa saker. Men samtidigt en väldigt positiv drivkraft att nu har vi faktiskt möjlighet att göra bra saker och göra saker. och så har vi ju lyckats väldigt bra så då är det en god atmosfär ju.

Tobias: Då blir det dom här positiva berättelserna som du pratar om?

Karlsson: Ja, och så har vi också, vi på bostad, här är mycket förvaltnings, alltså förvaltningsorganisationen sitter här också som har en annan affärs än vad vi har och en annan verksamhet men jag känner att man är väldigt positiv till att hitta bra arbetssätt och bra kommunikationer mellan sig och det jobbas mycket på att få en öppen kultur där vi förstår varandra vilket jag tycker är väldigt bra.

Tobias: Till exempel att förvaltning och bostad sitter tillsammans?

Karlsson: Ja, alltså bara det gör ju att man träffar varandra, lär känns varandra och snackar med varandra och då förstår man varandras situation och då är det lättare att hantera gränsdragningar.

Tobias: Vad skulle du säga motiverar dig?

Karlsson: Ja, det är mycket att göra bra saker, det är kul.

Tobias: På vilket sätt bra?

Karlsson: Ja, det ska vara projekt, det ska vara en bra affär för företaget jag jobbar i, det ska också vara en bra, bra för samhället som sådant, vi ska göra bra grejer och tillföra dom städer och dom områden positiva saker. Och också skapa goda bostäder för dom som flyttar in i dom. Det är en liten kick när man lämnar över ett bostadsprojekt, kunderna är nöjda och man tycker att det här blev faktiskt ett bra hus. Det är ju en krydda i den verksamhet vi har, det vi är med att bidra till det står ju kvar.

Tobias: Och man bygger det som folk kanske håller mest kärt?

Karlsson: Ja precis. Det är ju en krydda i den här verksamheten.

Tobias: Vad tror du dina kollegor motiveras av? Och kanske både kollegor på din nivå men också de projektledare som du arbetar med.

Karlsson: Jag tror det är ganska mycket samma sak faktiskt.

Tobias: Okej, pengar är ingen motivationsfaktor här?

Karlsson: Menar du pengar i den egna fickan?

Tobias: Ja, lön.

Karlsson: Jo, det är en bidragande orsak det är det absolut, det är viktigt att man känner att man får en stor ersättning, eller en tillräcklig bra ersättning för det man presterar, om man bara hade varit ute efter pengar så hade man inte jobbat med detta. Så är det nog. Utan där är andra drivkrafter som är betydelsefulla.

Tobias: Och för din del? Du är i det blocket också så att säga?

Karlsson: Ja, det tror jag finns andra möjligheter i den här branschen om man bara tittar på pengadelen så att säga.

Tobias: Japp, vad får dig att känna dig omotiverad?

Karlsson: Motsatt fråga, det är väl när man, när man måste jobba med onödiga saker?

Tobias: Vad är ett exempel?

Karlsson: Ja det kan vara att nu ska titta på en process som handlar om det här arbetsmomentet och så är man övertygad att det spelar ingen roll om vi förbättrar den här processen för det kommer inte betyda någonting i slutändan ändå. Sådana saker; varför ska jag fylla i den här lappen, det har jag ju redan skrivit på den där lappen redan. Sådana arbetsmoment känns ju, alltså när man inte gör någonting som genererar något värde eller steg i den process som man arbetar med. Så det är ju en sak. Ja, och så, omotiverad det kan, jo men det är mycket det här när man lägger energi på saker och ting som inte bidrar med någonting då känner man sig omotiverad.

Tobias: Jo det känner vi igen.

Sofia: Ja, verkligen

Tobias: Det är många frågor som du redan har svarat på så det är därför jag ögnar lite här samtidigt. Men upplever du att du har ett stort förtroende för din eller dina chefer?

Anders: Ja, det känner jag nog att jag har.

Tobias: För din närmsta chef är Jonsson? och sedan misstänker jag att du också träffar människor från andra områden och högre upp i organisationen också?

Karlsson: Ja, och så är det ju Bengtsson som är affärsområdeschef ja.

Tobias: Hur skulle du beskriva din och din chefs relation?

Karlsson: Ja vi har en rätt, jag tycker vi har en öppen relation, vi har rätt mycket samsyn i hur verksamheten ska drivas, vilka frågor som är viktiga och vilka frågor som inte är viktiga. Vi har en öppen diskussion om dom frågor som är aktuella och som vi vill ta upp och det är inte alltid vi har samma uppfattning men det är inga konstigheter att vända och vrida på dom frågorna ändå.

Tobias: Just det, ja du har svarat lite på den här men bara för att få höra ditt klara svar; skulle du säga att det finns en hög eller låg grad av centralisering i beslutsfattande inom organsaitonen?

Karlsson: Nja, hög eller låg, den är inte extremt hög det är den inte, alltså någon medelnivå kan jag tycka, jag tycker det är en ganska bra balans i det här företaget faktiskt. Man är kanske mer mot att man trycker ner besluten längre ner i organisationen, vissa, en hel del frågor gör man faktiskt det.

Tobias: Mhm, nu ska vi se här, jo, den här feedbacken som vi pratade om innan. Den, uppåt, upplever du att du kan lämna feedback uppåt också? För vi pratade mycket om när du sitter med dina projektledare och så vidare men uppåt i hierarkin, har ni någon, träffas ni och har officiella möten där ni ger varandra feedback i arbetssätt och måluppföljning och allt vad det nu kan vara, och hur det går till?

Karlsson: Ja, man kan säga, till min närmsta chef ja absolut det tycker jag. Om man sen ska gå ännu högre upp i organisationen så är det ju lite, jo alltså där finns en hyfsat stor öppenhet att driva frågor uppåt i organisationen också. Man kan säga att det här tycker inte jag är bra, såhär tycker jag inte vi ska göra, och då tas den diskussionen på ett öppet sätt också. Sedan är det nog så att desto högre upp man kommer desto mindre grad är det nog. Men det finns nog, jag har nog varit på andra ställen där det har varit svårare att driva den typen av frågor absolut.

Tobias: Nu börjar vi närma oss slutet här, men vad tycker du är den största utmaningen för dig i din position?

Karlsson: Ja det är att hinna med alla saker. Just nu är det arbetsbelastningen kan man lugnt säga. Men det är också för att vår verksamhet har ökat väldigt mycket de här åren och att vi gärna tar på oss lite för mycket. Och att också förmå mina medarbetare att inte ta på sig för mycket jobb för att det är så kul att göra en grej till. Du kanske ska vänta med den här saken? Nä, varför det? Det går ju så bra? Ja, men vi kanske ska, det kommer en puckel sedan som blir väldigt tuff.

Tobias: Och så sista; skulle du säga att det finns någon rosa elefant på Construction AB och framförallt då i Region Syd?

Karlsson: Vad menar du då med rosa...

Tobias: Något som man kanske inte pratar om, någonting som man kanske inte vill prata om, någonting som kanske är lite tabubelagt eller som ligger som en, man kanske ha något som man har ett internt skämt kring fast i ironisk bemärkelse eller skämtar kring lite vanligt också. Var det en bra förklaring tycker du (Fia)?

Sofia: Ja det tycker jag.

Karlsson: Någon rosa elefant? Ja...

Sofia: Det kan vara på Construction AB i stort eller här i regionen.

Karlsson: Ja inte någon jättestor men det kanske finns några små elefanter lite här och där, det kan det nog göra.

Tobias: Ja, det brukar finnas i de flesta organisationerna. Men ingenting du vill nämna vid namn?

Karlsson: Nja, man kan säga att det är lite gränsdragning mellan olika delar i organisationerna. Där är, man har vissa, kan man säga, eller där uppstår konfliktsituationer mellan olika resultatenheter och vissa av dom tar man i men vissa av dom tar man inte så jättemycket i utan ”okej, låt gå för denna gången”. Men jag tycker nog, här finns ändå en medvetenhet att dom här gränsdragningsproblemen finns och så försöker man jobba med dom vilket är positivt. Där har nog varit värre. Det har varit större klyftor mellan olika enheter i företaget än vad det är nu.

Tobias: Och vi har förstått att det har skett en rejäl resa på många plan de senaste 2-3 åren kanske?

Karlsson: Ja, så är det nog och det är nog också i Construction AB i stort. Att man från ledningen sida har uttalat att men hallå nu får vi sluta, nu ska det vara på det här sättet.

## 9.8 Attachment 8. Interview Lars Gustafsson

Lars: Om man låtsas att detta är en hamburgare, här är mellanchefen och så ska den in här, och det här kan se ut på jåkligt många olika sätt. dels så är det vad är det för toppskikt här, du vet man kan ha dubbelburgare också, det kan ju ligga två tre burgare här i så det kan vara många mellanchefs-led. men hur du än vrider och vänder på det så ligger du ändå emellan. Trycket härifrån och trycket härifrån. och hur hanterar man det då liksom? Att dels så har du trycket direkt ut mot kund. Men också direkt mot varenda kollega med du jobbar med i vardagen och samtidigt ska du förhålla dig till detta här. Det är inte bara så att det kan finnas flera mellanchefsled här, för det är det ni kommer möta nu, ni möter ju en regionchef. och så möte ni då en av hennes chefer och då är ju hon också mellanchef egentligen. nu har ni valt en väldigt stor organisation. så det är ju också vad som händer här och vilka som äger makten här \*pekar på "hamburgaren" då brukar man ju jobba med matrisorganisationer. *Men det man vet och det jag vet med Construction AB är att ekonomin har ett stort inflytande.* Det är ofta HR och ekonomer, ni vet, det är ett spänningsfält eller så ligger det såhär. Jag tror att HR och ekonomer på högsta nivån så är dom ganska tigha. men annars kan där också bli en utmaning i vem som ska äga kvalitets och ledningssystemen. är det den självklara ekonom/controller rollen, eller är det HR? Och för mig som har jobbat mycket med dessa frågor så ligger ju HR närmre utifrån perspektiven. men ofta ekonomerna som tar den. Den ger väldigt mycket makt. man har controllerperspektiv på det utifrån ekonomi. därför skickade till dig command, controls eller ett systemteoretiskt förhållningssätt. budgetstyrning eller fokus på värdeskapande, det är lite olika saker liksom. men jag vet att i det här läget så är man ganska tigha och i mellanchefsrollen, *om man då exemplifierar detta med Construction AB så har man haft ett väldigt stort frirum genom åren så varje marknadsområde i Sverige har varit väldigt självstyrande och det har gjorts på väldigt många olika sätt. och i det när man då vill centralisera och vinster med att göra mer gemensamt och likt.* så kan man snabbt bli förförd av det. och då blir det vissa som känner sig trängda när man plötsligt styr upp det mycket mer medan andra tycker "skönt nu är vi mer ett Construction AB och så" så det är lite hur mellanchefsrollen ser ut i det där när det sker förändringar. Och i Construction AB har det skett stora förändringar till att blir mycket mer ETT Construction AB mycket mer att man ska ha ett *gemensamt affärs och ledningssystem och vi ska göra likt. och i det så kan det ju krocka med starka mellanchefer som då har varit första linjens chefer med stort frirum.* Plötsligt ska man nu verkställa sådant som är beslutat och dom kanske inte är med i beslutsprocessen heller riktigt. men i det här så det är ju inte bara så att du har ett chefsled här \*pekar på hamburgaren mellan bröden\* utan i detta kan du ju också gegga ner med en massa ketchup, senap och salladsblad och allt möjligt va. Och så kallar man dessa utvecklingsledare och strateger och allt möjligt. och det är ju också farliga positioner då dom får massa befogenhet och makt men dom har inget ansvar vilket kan utarma första linjens chefer som ofta är mellanchefer att få en massa ansvar men du får inte befogenheterna utan befogenheterna ligger hos en massa specialister som har ansvar för exempelvis miljöcertifieringen eller kvalitetsledningssystemet eller vad det nu är. så att den här hamburgaren kan man ju ha. Men skulle man titta på ett Amerikanskt bolag så är det ju lite McDondalds där man vill ha same same, ganska manualstyrt så att vi har undvikta de Amerikanska bolagen sedan det kom ut. Vi har passat dom i ganska många uttagningar till chefsgalan för att de styrt hur de ska drivas som av och till. men vill du ha kreativa lite friare roller så är amerikanska bolag lite mer "shu-shu" top down lite.

Just det här kan man leka ganska mycket med den här hamburgaren för den liksom, där har man mycket att bolla med liksom. Den säger ganska mycket om komplexiteten. och när du jobba som mellanchef eller första linjens chef, då måste du jobba med tillit och förtroende för det är det du har liksom, det finns ju ingen starkare kraft och ingen snabbare kraft. det är

därför man försöker hitta ledord och värdeord. i Construction AB har dom sina kring ansvar, förtroende, samarbete och vad det nu är det fjärde liksom. och i det kopplar man till att man vill ha ett värdebaserat ledarskap och så kopplar man beteenden kring det. och man vet då är att vissa beteende stärker tillit och förtroende och ofta kommer då sådana tankar härifrån, från det här skiktet, från en HR stab till exempel att ”nu ska vi jobba med dom här kriterierna och nu gör vi såhär” nu har vi en ny strategisk plan som gäller 2015 till 2019. och därför skickar vi nu ut lite spel och sådant som ni kan jobba med för att alla ska förstå detta och så ska då mellanchefen hantera detta som tyckte ”det var ju fan trams! Vad gör vi med detta nu?”. För dom kan ju bara jobba med tillit och förtroende, och sedan ser ju medarbetare vad du tycker och känner. så att om du nu inte alls tror på detta som du ska faktiskt genomföra så är det svårt att dölja det. om man har jobbat på ett sätt så man lär känna varandra, för det är ju ändå ambitionen att vi vet vilka vi är. så är det ju jättesvårt att bara verkställa någonting vilket då förväntas härifrån \*toppen på hamburgare\*. men då måste man ta sig till saker och ting, vi pratade om det tidigare, Fia och jag, att du har ju en del som bara gör det ”nu är det det här som gäller så nu kör vi på det” och en del kan göra det och dessutom se ut som att dom är helt lojala med det här fast än dom inte är det. men det är ganska svårt för ändå lyser det igenom lite grann. och då är frågan, vad är okej och vad är inte okej att säga då när man är mellanchef? Ja det beror ju lite på kulturen i organisationen och kulturen sätts ju otroligt mycket av ledarskapet och det högsta ledarskapet. så att mellanchefsrollen är knepig för att det kan vara många chefsled, många hamburgare, det kan vara jäkligt snävt hur det ska vara i det där uppdraget, kopplingen här emellan \*olika delarna av hamburgaren\* och dialogen är inte alltid given.

Tobias: Det kan vara en Big Mac, med två köttpuckar i.

Lars: Jajemen, det kan vara en trippel också. men så kan det vara att man adderar på en massa andra grejer och så vill man då ha en sådan där högrevsburgare i mitten som verkliga när WOW eller vill du bara ha den där tunna, slimmade som gör det du ska göra liksom? Det beror ju på kulturen då, men också frirummet.

Tobias: Men upplever du att ekonomer har en benägen att hejda en kultur i ett företag? För du sa att det blir en clash mellan dom \*HR och Ekonomer\* två och saker och ting dras mellan dessa.

Lars: Nej, men dom kan få ett väldigt stort inflytande för att när det kommer till kritan så är det ändå sista raden som man är nyfiken på och är det röda siffror där då är det det som är i vägen för allt annat och då kan det där fattas beslut som blir ännu mera röda siffror på sikt men man kanske löser det kortsiktigt. så det är där jag menar att det är en kamp om lednings- och kvalitetssystemet. och det vill ekonomerna ha, och det vill allt mer HR ha för att HR flyttar fram positionerna och har gjort det jättemycket sedan jag började med kompetensgalan 2006. Då var det liksom att HR hade kommit in i ledningsgruppen i mycket större utsträckning och allt det här men jag märkte ju också kampen där emellan med lönenivåer och allt sådant. Där har man ju klivit fram mycket med på HR. Men som mellanchef är det ändå led här som är ganska långt ifrån den operativa verksamheten som kan fatta mycket beslut och blir det uppifrån och ner så kan det bli ganska svårt att landa rätt för det är egentligen utifrån och in man måste jobba. så idag när jag jobbar med dom här lärarna och pedagogerna på fritidshemmen här så är det ju i mötet med eleven det ska hända. Då måste man jobba så, det är väldigt svårt att räkna ut på förvaltningen här i Lund hur alla ska göra i Lunds alla skolor.

Tobias: Och mäta den prestationen?

Lars: Ja, och mäta den prestationen. och dessutom tror jag nu att alla ska göra detta? Nej, dom har alla olika nulägen så att det är ju det som är Construction AB. Dom har ju varit 26 marknadsområden runt om i Sverige, från Malmö upp till Luleå och det är klart att dom har olika kontext liksom. när jag var inne och jobbade med Halland så var det ett läge i Laholm/Halmstad och ett annat läge i Falkenberg/Varberg. Så alla har ju olika nulägen. Men när man då vill centralisera så är det att ”nu ska alla göra detta!”. jag men om du är \*där\* så behöver du inte göra det. och du är där och du är där, alla är på olika ställen. Det är därför jag skickade den bilden till er med command/control kontra systemteori liksom att man glider emellan där hela tiden men när man kollar på det så är det and command/control som vi har haft med oss hela tiden sedan industrialiseringen liksom. Det är det vi tar till och då är det siffrorna som gäller. och mäter vi rätt saker?

Tobias: Men det upplever du är en skillnad jämfört med tidigare? Eller är det en förändring där också?

Lars: Ja men det sker en förändring om man försöker och nu har ni avgränsat er till privat sektor och det är ju också en viktig avgränsning och att ni tar Svenska bolag. För annars hade det kunnat bli hur stort som helst. Men i offentlig verksamhet som jag har jobbat i så blir man ju helt förförd av New Public management att man tänkte ”nu ska vi ha mätetal på allt” och så döpte man om; nu heter det affärsplan och nu heter det affärsområdeschef istället för skolchef och så trodde man att nu minsann blir vi effektiva. Och egentligen så är det bara begreppsförändring, byter man språk så blir man inte mer affärsmässigt, det bara förvirrande. Vi hade en Socialdemokratisk statsminister som sa att vi skulle ha en affärsplan för Sverige och så tänkte man ”nu minsann liknar vi näringslivet”, men det blir ju tokigt, lika tokigt som när Leif Östling går ut och säger som han gör ”Vad får man egentligen för skattepengarna?” efter sin skatteplanering, det är lika korkat det. Nä men det har, man har försökt med en pendel och svängt tillbaka, man har försökt med offentlig sektor att efterlikna näringslivet och mycket mer. Men inte förstått för man har ingen professionell styrelse för man har politiker som har ideologiska drivkraft och inte logiska, sakliga och så ville man någonting och så när det väl görs så gäller det att hamna i att ”nu gör vi detta” ska vi vara som en koncern så kör vi som en koncern och då ska vi behandlas som vilken koncern som helst.

Tobias: Så man inte går halvvägs?

Lars: Nä precis, det har jag varit med om. jag har ju jobbat i Uppsala i väldigt många år med deras kvalitetsarbete och där tog dom in en produktionsdirektör från Försunda. Och han skrev affärsplaner för den kommande verksamheten; vi ska vara en nagel i ögat på de privata aktörerna. Då blev politikerna skitskraja men dom tog ju in honom för att han skulle driva det med ett gott resultat. Och då körde han utifrån dom principerna och då blev politikerna livrädda.

Tobias: Men fick han fortsätta att göra sin grej?

Lars: Nej, han var där inte länge. Samma som mig ungefär. Han gick till Praktikertjänst sedan och så slutade han där också. Nä men apropå det här med att pendeln svänga lite, tillslut så är det ändå det här att den starka kraften är command/control och framförallt när det blir finanskris och sådär. Då är det ändå ekonomin som styr. Och då har man som ekonom stort inflytande, inte bara i ekonomfrågorna utan också i rena verksamhetsfrågor. Så jag hade ett

sådant uppdrag för mittuniversitetet där jag skulle hjälpa den nya rektorn på mittuniversitet att sälja in att han hade centraliserat alla stabsfunktionerna och så ville han ha två referenser från två universitet så då hade jag från Bengt i Luleå som jag har jobbat med och från Linköpings Universitet. Men deras erfarenhet var ju precis motsatt så det var inte bra att centralisera de här funktionerna. så att jag hade förberett dom på att ”nu ska vi träffa alla 85 chefer” från Östersund, Härnösand och Sundsvall och dom var ju väldigt missnöjda med det här som hade hänt. Mitt uppdrag var ju egentligen att ge referenser från två universitet och vara ärlig i det. Men dom var ju inte mottagliga för det märkte jag, framförallt inte den här kommittén och kommunikationschefen som hade anlitat mig. Hon tänkte ”nu minsann ska dom förstå hur bra detta är!”. Och i en sådan organisation som ni nu befinner er i så funkar det ju inte med comand/control utan där handlar det om att få människor med sig i en riktning. Det handlar om motivation, det är något annat. och där har ni dilemmat, att då jobbar man starkt med det men så kommer bara ”pang! nu ska ni jobba med detta och detta”. Construction AB har haft några sådana stora grejer. *NAS, deras stora lednignssystem som bara är bestämt att det ska fungera och gälla sedan April. Och så funkar inte det och så kör man ut det i hela organisationen.* Dom har en ny organisationsmodell med nya roller som också är styrt, hur de olika rollerna ska se likadant ut oavsett vart i Sverige man är någonstans. Och då helt plötsligt är det ganska snabba ledtider på sådana grejer. Berätta för Sofia här med, just det här med ersättningsmodeller, att man då går in och tittar krasst på bokslut så ser man att det där och det där får vi lägga av med. Jo men om dom här cheferna har gått in i avtal med kunder och medarbetare kring vissa saker så är det svårt att bara bryta det från en dag till en annan. Och där kan det ju också finnas brister i förståelsen här \*högst upp på hamburgaren\*; att nu är det det här som gäller och nu verkställer ni detta. - Ja, men det kan vi ju inte göra för då tappar vi kunder och medarbetare som vi inte vill tappa, utan vi får göra det som en flerstegsraket kanske om det är det som gäller så man hamnar är i någon form av mellanläge och sedan beror det på hur mycket man har öst in här i det här skiktet här emellan.

Tobias: Precis, för det tänkte jag på när du sa det där om ketchup, sallad och senap. Vill du utveckla det?

Lars: Ja, och då har jag inte ens sagt något om bacon, och cheddarors är värst. Det lägger sig som en gegg över alltihop. och kommer det in en sådan cheddar där mitt i alltihop så kan den döda allt.

Tobias: Och vad är då en cheddar?

Lars: Ja men det är en sådan där en-ämnesexpert som har fått ett jävla stort inflytande. Så den frågan är viktigast av allt oavsett vad man håller på med.

Tobias: Och ett exempel på en sådan, kan det vara en konsult? Expert?

Lars: Ja, Hahah, det kan det vara. Det kan vara farligt som attan att ta in en massa konsulter. För det är också en signal till organisationen att ”nu tar vi in någon som kan det här för det kan inte ni”. Så det är ett signal-värde som inte är bra. Därför brukar jag säga ”anlita inte sådana som mig, utan titta först i organisationen”. Men en klok chef kan förstå att nu vill jag vara med i den här resan och jag vill se mig själv, alltså tar jag en extern processledare så då blir jag (som chef) också en del av resan istället för att driva den. Så där kan jag också se mognaden på de här cheferna i vilka som vågar se det för ”här kan jag behöva hantera mitt eget ledarskap”. Jag har haft en del uppdrag där chefen har tagit in en konsult och ställt frågor, men där jag har upptäckt ganska snabbt att det är du (chefen) som är problemet,



personen som har gett mig uppdraget. Då får man bestämma sig vilken strategi man har som konsult. Då är jag väldigt rak i det.

Tobias: Du är det? Du bryr dig inte om dom sista siffrorna blir röda eller inte?

Lars: Nej, jag skiter i det. För mig är trovärdighet mycket viktigare, och med det kommer svarta siffror också för eller senare. Jag fick precis ett mail från Åland, jag har haft handledning på Åland, och andra handledningstillfället slutade med att rektorn, för det var på en skola, han bestämde sig för att sluta. Och handledningen gick ut på att dom var väldigt missnöjda med ledarskapet på skolan. Men dom såg inte sin egna roll i det. Men han (rektorn) så själv att "jag ska ju inte vara i detta". Så när jag skulle dit på tredje handledningstillfället så frågade jag "hur gick det nu när du skulle möta upp dina medarbetare?" för han var väldigt modig att berätta. Då sa han "jodå, det gick väl bra men så sa jag också att jag har bestämt mig för att sluta". Det är ju också just det här att han såg själv att "jag kan inte vara kvar i detta" så så kan det ju vara när man kommer in utifrån. Och detta var ju en modig person som såg detta, det var inte bra för honom och det var inte bra för verksamheten. Nu fick jag ett mail att han hade ett nytt jobb och att han mådde bra. Det jag menar är att, miljödiplomering kan vara en sådan där, kommunen tänker "nu ska vi bli miljöcertifieras för nu ska vi minsann vinna årets miljökommun!" eller något sådant. Sådana grejer kan ju dyka upp eller att en organisation säger "nu är det bara det här som gäller", jamen om vi är här och håller på med jätteproblem med kompetensförsörjning" så ska alla resurser gå till en fråga för att det har kommit in någon här \*pekar i mitten på hamburgaren\* som har fått ett starkt mandat och det är cheddarosten.

Frida: Säg då att man bestämmer sig för att vi måste satsa på det här nya NAS eller om man ser ett behov av någonting, hur ska man lyckas då eller är det alltid omöjligt att få dessa chefer att agera utifrån den här iden? Kan det gå eller är det att om du inte börjar med den här iden på ett högre plan så kommer det aldrig gå?

Lars: *Nja, det blir kommunikationsvägarna som är helt avgörande, det kan jag säga också för det har varit Construction ABs problem att hur man skapar sig en förståelse för att det här systemet kanske inte fungerar så som det var tänkt från dag ett utan det var kanske väldigt många fel som uppstod i detta. Så NAS heter numera KNAS och JAS på Construction AB ute i landet. Framförallt har detta slagit hårt på ekonomerna som har haft ett system där dom har känt sig väldigt trygga och känt att dom behärskat sitt yrke. Helt plötsligt stänger man ner när alla ska in i något nytt och så funkar inte det utan är ett systemfel och så känner du helt plötsligt att "det här har jag alltid kunnat och nu kan jag inte det" och då mår man inte bra. Då rycker någon mattan för en.*

Tobias: Som en extern konsult som är kunnig i ämnet signalerar att man inte har kunskapen internt?

Lars: nja, det kan bli så med. När jag har kommit in på Construction AB så kommer jag inte efter att dom har gått på N-gruppens alla chefsutbildningar i Stockholm. Dom har gått på hur många chefsutbildningar som helst, men likt förbannat står dom ju där med sina medarbetare och ska försöka göra någon gemensam resa.

Tobias: Och vad är dilemmat då?

Lars: *Dilemmat är ju i det läget att man kör in ett system, dels att man gör det fullt ut med alla, man ska alltid testköra och då har man säkert kört piloter och sådant där men det tar för lång tid. Men när man sen väl gör det och det blir fel då måste man vara jäkligt prestige-lös och öppen för att "okej nu är det såhär, vad gör vi då?" och inte då pressa på i att "det här ska funka!" och "nu får ni vara lojala mot detta!" och inte heller har rätt kommunikationskanaler. Man har också en övertro i att "vi löser allt på webbkurser", nä då behöver man det här. Man skulle behövt kanske en supervisor i varje marknadsområde. För nu är alla här nere i källaren och det är några där uppe som är inspirationsballonger så drar man ju ner dom också för "det kan ju inte vara någon jävel som tycker det där är bra". Men då är det hur man möter upp det och vad man får säga och inte säga i det läget.*

Tobias: Och vilka man ger inflytande och ansvar kanske? Om det är personen som är där uppe (inspirationsballong) eller den som är där nere (källaren)?

Lars: Ja, absolut men det är hur man förhåller sig i kommunikationen här som är väldigt avgörande. Om man bara upplever dom här som är jobbiga och jävligt besvärliga och man säger ju inte så men man känner så om man inte möts upp av att "ah, fan, nu får vi backa här och ta ett omtag" eller "då får vi tänka om och göra justeringar" att man ska byta system är det ju ingen som tror men man måste ändå lyssna in. Inte bara lyssna utan det måste leda till att vi kan se att "nu blev det fel så tack för feedbacken! Nu gör vi såhär istället". Att inte stå kvar på någon prestigefull piedestal. Så det blir jävligt svårt för de här mellancheferna och att man inte heller löser in ett par tre känsliga grejer till i samma läge; ny rollfördelning, tar bort ersättningar inom några avtal eller vad det nu kan vara, när man börjar på för många plan samtidigt. Det gör ju också att man med dessa en-väldes-cheddar-ostarna tillslut kväver burgaren som är kvar i mitten.

Frida: Någoting som vi har kikat på är det här med Commitment theory som man handlar om att det är större chans att en mellanchefer lyckas styra från strategin om organisationens mål ligger närmare mellancheferns egna mål och intressen. Hur ska man förhålla sig där? Jag tänker att det börjar ju redan innan en förändring sker. Att man har en mellanchefer som är insatt i organisationens mål och intressen. Hur arbetar man med det? Att mellanchefern är en del av organisationens intressen, speciellt om man jobbar i olika kommuner så ska man ??????????????

Tobias: Visionen liksom?

Frida: Precis, kan man liksom se till att mellanchefer, redan innan man sätter igång en sådan här förändring känner att "jag litar på organisationens intressen!"?

Lars: Vi kan kolla på Construction AB som exempel. \*slänger upp en powerpoint\* *Det här är ju det fokus dom har sagt, den här strategiska planen är ju "the shit" och det som ska hända runt om i landet nu och "fixar vi det, då jäklar!". Nummer ett när jag kommer och träffar alla som jobbar, tex Göteborg, 87 pers som jobbar på Construction AB i Göteborg så frågar jag "hur väll förtrogna är ni med den här?" då är dom ju inte det särskilt mycket. Men så bryts ju den här ner i deras lokala affärsplaner, en för Göteborg då. Men det som finns här då så är det ju dom där, det är dom två övergripande strategiska målen; nöjda kunder och Hållbar lönsam tillväxt. Sedan är det ju upp till varje mellanchefer i hamburgaren att bryta ner de med sina siffror och sina mål. Så att här har dom jobbat rent och klokt och inte för mycket för det är inte heller bra när det blir en målhysteri. Det är också det som tänder ibland när man får en övertro till system och ledningssystem, framförallt när det är digitala sådana att "Wow,*

nu jävlar fick vi tag på något” och så köper man in ett system som erbjuder då ”det här ska man veta på strategisk nivå, det här på taktisk nivå och det här på operativ och så delar man upp och in med en jävla massa nyckeltal och styrkort och all möjlig skit. \*Hahah\* ”Åh nu jävlar har du koll!” och så bara jagar man mål. Jag jobbade med Härnösand kommun och dom hade 48 mål som alla i kommunen skulle jobba mot. Även om det var i förskolan så skulle du ha koll på koldioxid-utsläpp och all möjlig skit och till det hade dom satt upp fem olika riktlinjer, så 48 gånger 5. Och när jag skulle dit så hade hela systemet körts i diket säger då kommunledningen, jag tror fan det! Men då hade dom köpt in Stratius och Hypergene och allt var dom nu heter. Och så blir dom helt förförda av allt och ”har ni det här systemet så har ni koll på allting” och det är samma med NAS ”har vi NAS, ja då har vi koll på alla timmar vi jobbar”. Man blir förförd av någonting och det är system som styr en och inte vad vi vill och att vi sedan designar systemet efter det vi vill. Jag kommer komma till det för det är en grund i det operativa kvalitetsarbetet, först värderingar, sedan arbetssätt och verktyg som förstärker värderingarna, inte tvärtom. Men dom två är ganska lätta att bryta ner för en mellanchefer och det är bra här tycker jag för här har dom lagt det på en rimlig nivå. Om man då tittar på det som är kritiken då så tycker både de som jobbar och chefer ”att det är ett jävla fokus på kunder och ett jävla fokus på ekonomi, men vi då?” Och det är det man har i balanserad styrning, när man jobbar med styrkortsmodeller, då har man ju också medarbetare här. Men här är ju det ett medel för att nå målen. Så att man kan ju välja väg, men man får inte glömma bort att detta är samma, \*pekar på skärmen?\* jag ska visa det, för det var där jag kom in egentligen.

Tobias: Och att det också skapar ett mindset i företaget på samma sätt som att ta in konsult och signalera någonting så på samma sätt här kan man signalera någonting som kan få en väldig genomslagskraft.

Lars: Absolut! Och sen, man pratar ju om värderingsstyrd och målfokuserad, ja men då har dom ju satt sina kärnvärden och så ska man jobba med det. Jag jobbade med Österåkers kommun, så säger hon på personalavdelningen som är HR-chef ”ja det är så lätt för dig som konsult att komma in här, för alla är ISAK!” - ”jaha, är alla Isak här i Österåkers kommun?” Då var dom initiativrika, samarbetsvilliga, ansvarstagande och kompetenta - ISAK. ”Spännande” sa jag så det sitter ute i hela kommunen då? Så kom jag ut på en jättestor arbetsplats där en Juni-dag och så frågade jag ”Hur många här är ISAK?”, då reser sig en upp och säger ”Vem fan är Isak?”, då är det någon som svarar: ”jag tror han jobbar på förvaltningen!”. Det är liksom sådär, ah, tjena! Jag träffade personaldirektören för Nacka Kommun nu för ett par veckor sedan och då säger hon samma sak, ”det är så bra här för alla...”. Nej det har du ingen aning om, bara för att ni har koll på stadshuset så betyder... ni har ju för fan 7000 medarbetare där ute som kanske inte har en susning.

Tobias: Snacka om kommunikationsmiss!

Lars: Ja det blir ju det va! I det här läget då, det är det jag menar; det här är ju en grund. Så när jag kommer in och jobbar och hjälper mellanchefer att jobba med sina medarbetare så är det ju det här jag tar som utgångspunkt och det är ju då den här idén som dom vill förverkliga på Construction AB. Det är ju deras nya verksamhetsidé. Och det där blir ju bara floskler om inte det säger mer än någonting ”det är det vi vill förverkliga, det är dom målen vi vill nå, vi ska leva dom här värderingarna!”. Och det är ju när varenda jäkel gör det i de här stora organisationerna som det blir någonting. Och det är ju där dom här är så viktiga \*pekar på mitten på hamburgaren?\* men blir det för mycket sallad och gurka och allt möjligt och dessutom en massa hamburgare ovanpå det så blir det rätt slirigt.

Tobias: Det är som det japanska köket, det ska vara tydliga enkla smaker, annars blir det för mycket istället.

Lars: Ja, lite så. Allt det handlar ju om det här; hur ser det ärliga nuläget ut? och det är ju också att om inte kulturen är med så vågar man inte ge den ärliga bilden utan då fuskar man, om det är extremt målstyrt så tenderar man att fuska mycket, det är därför vi har så bra resultat i svensk skola nu fast att dom internationellt sätt är sämre än någonsin.

Betygsinflation kallas det, för att alla ska ha bra resultat och så fuskar man. Så just det där med smarta mål och den typen av mål, när man mäter på det sättet så börjar man fuska i systemet. Det är därför jag är så förtjust i det systemteoretiska förhållningssättet att mät förbättring och ha koll på variation och sätt mål som håller över tid istället. det är det som är intressant, vad är ingångsvärdet? Vad har vi förädlad? Vad har vi åstadkommit?

Ingångsvärdena kan vara väldigt olika, någon kanske började redan jävligt bra; ”jag tackade ja till det här marknadsområdet och då var vi redan här \*pekar på skärmen\* , med god ekonomi och det var rätt bra värde på MMI och kundindex och allting. Men en annan kanske börjar här \*pekar på skärmen\* men gör en helt annan resa. Så det intressanta är att mäta ingångsvärde och utgångsvärde tycker jag. Då är det bättre att ha mål som håller över tid och inte det här med att för mycket jävla indikatorer och mäta det som ska peka grönt och sådant.

Tobias: Inte 48 gånger 5 helt enkelt?

Lars: Då är det det där som är jävligt viktigt. Och då brukar jag jobba med vissa verktyg och då brukar jag jobba med ledningsverktygen som finns i offensivt kvalitetsarbete. Det är sådana där klassisk japanska verktyg som trädidiagram, släktskapdiagram - väldigt klassiska där alla deltar och alla jobbar under tystnad och man får upp bilder och sådär. Utifrån det japanska, det är därifrån vi försöker fånga mycket av det som finns i LIN och allt det här men det är ju värderingarna som är grunden. Och det är därför jag blir så besviken på Leif Östling, för dom har ju levt LIN på Scania i allt. Dom hanterade ju förra finanskrisen med att alla gick ner till fyrdagarsvecka, även alla chefer. Därför blir jag så provocerad när han säger såhär när dom pressar honom på hans egna skatter och det för det är synd, dom har verkligen gjort det fullt ut och det är inte så många som har lyckats med det men dom har gjort det. Men ju st att jobba med att få fram ärligt nuläge och då jobbar jag med olika verktyg för då måste ju alla som är med i organisationen, det är det som är en självutvärdering. Och då måste man ju ha ett skattningsverktyg för det och då tar jag fram det för Construction AB exempelvis, jag menar, har ni satt att nu ska man bete sig på det här sättet med den här värdegrunden, hur vet man då att det händer? Och hur vet ni att ni jobbar med det?

Tobias: Det där får vi återkomma till sedan, för det känns som att du är på en röd tråd nu, men den skulle jag väldigt gärna vilja återkomma till, hur du gör den utvärderingen, hur du får reda på ett ärligt nuläge!

Lars: Ja, men arbetssättet är självutvärderande, det görs av alla i organisationen och så måste man ha ett skattningsverktyg där man tar ställning och det kan inte heller vara något annat än fyra eller sex steg, Man kan inte ha någon sådan där fem eller sju-stegslösningar, men det är detaljer.

Tobias: För det knyter ju tillbaka till det du sa tidigare om att den där chefen som fattade att ”jag ska inte vara här, det här är inte min position i det här läget just nu”. Och om man då kan

komma åt en sådan grej och att man då kan fatta att man kanske är fel person på fel plats för tillfället.

Lars: Ja, så kan det absolut vara. Många gånger kan det vara bättre att börja där, ”hur vill vi att det ska vara?” ”hur är det önskade läget?” och sedan utifrån det ”okej, vart är vi i förhållande till det?”. Men inse det att jag har ett nuläge och du har ett annat och du har något - vi måste jobba på olika saker. Appropå NAS, affärssystemet, vissa känner ”fy fan!” det är som att bestiga Mount Everest, men någon har ju redan bestigit det och tänker att ”nu jävlar ser jag klart här uppe!”. Att man förstår att det är olika och där måste man ju också göra olika. Och det är väl det som är att när det bestäms för mycket i detalj här \*Pekar på ovensidan av hamburgare\*, så blir det jävligt svårt att vara där \*pekar i mitten på burgaren\*. Så allting handlar egentligen om att minska gapet mellan ärligt nuläge och önskat läge, och då måste vi göra olika saker men då ska vi dit. Tittar vi då på Construction AB så är det så som vår VD Leif Linde har sagt i den strategiska planen. Då plockar jag ut det han säger i förorden och ingressen till den strategiska planen; ”det är det här han säger ska hända!” och nu har dom flyttat det till 2020 från 2019 och dom kanske kommer förflytta det ett steg till. Men då har man ändå satt någonting som ska hålla över tid, men det är en jävligt tuff målsättning, man tar ett grymt ansvarstagande över bostadsbyggandet i Sverige. Man har dessutom en extrem utmaning för man vänder sig till alla åldrar, alla plånböcker. Det är ju en jädra skillnad på det och Ferrari som vänder sig till de som har en plånbok med 1,5 miljoner minst i extra pengar. Då vet man kunden, man vet behov och förväntningar ungefär. Här möter man allas behov och förväntningar i hela landet.

Tobias: Är det att skjuta sig själv i foten?

Lars: Nja, man kan ju tycka det. Construction AB bygger på sin kooperativa värdegrund och man har funnits i 75 år och man tar stort samhällsansvar och man vill, man ser att man producerar för lite billiga lägenheter för då tar man ju faktiskt inte ett ansvar för alla plånböcker. Alltså driver man det lite grann nu. Man hoppades på GeKå's-affären i Halland exempelvis, nu blev det ganska dyra lägenheter ändå. Hyresrätt är ju en sådan sak att man vill komma in på det. Men när jag då går in och jobbar, då gör jag såhär; \*pekar på skärmen\*. Då var mitt uppdrag ”hur ska vi få med oss medarbetarna?”. Och det hade då konsulten före mig missat som dessutom var ansvarig för alla chefsutbildningarna. Så dom hade ju blivit så jävla provocerade utav det här jädra kundfokus och ekonomin, ”men vi då?”. och det är ju det som är hela grejen, för att det ska hända så är det inte bara att man är engagerad, man måste också ha kompetens. Man kan inte bara vara kompetent och inte engagerad, det räcker inte heller utan man måste också vara i en välskött organisation där man vet vem som gör vad och varför. Det är det jag menar med systemteorin, sätt organisationen, jobba med den och det är jäkligt viktigt oavsett chefsnivå. Och Edward Flemming då, pappa till förbättringshjulet, ni vet, go planer och allt det här? Han menar på att chefer ägnar 95% av sin tid till aktiviteter och personer som inte funkar men 90% av dessa orsakas av att systemet inte fungerar. Man har inte varit tydlig i de här viktiga delarna. Och i det då så kan man ju se....

Tobias: Förlåt, men kan du bara, så att jag är med på den. Du sa att mellanchefen ägnar 95 % av all sin tid åt någon eller någonting som inte fungerar...

Lars:... I form av aktiviteter eller personer eller lite mer på det planet.

Tobias: Men i själva verket så är det organisationen som inte fungerar?

Lars: Ja, systemet som inte fungerar, det är inte satt. Så när vi... jag ska se om jag har något exempel på hur det kan se ut... Jag ska bara visa ett exempel.

Om man tittar på det på det här sättet, allting handlar om att vi som organisation säger att vi kan tillfredsställa era behov, ni ska välja oss. Då vill vi ha en sådan där helt \*pekar på en glad gubbe på skärmen\* och dom där vill vi inte ha \*pekar på en ledsen gubbe\*. Men det är många där ute som säger att ”det här fixar vi, välj oss!”, men varför ska man då välja just oss? då handlar det yttersta om att vi har en organisation och den består av kultur och struktur, det är det vi har att jobba med i en organisation. Hur är kulturen och vilka strukturer har vi för att det ska fungera. Och i det sen så måste vi definiera upp ”hur’et”, dvs hur jobbar vi? Våra processer? Vad är det vi upprepade gånger gör då för att tillfredsställa kundbehoven och det som är kärnan i detta är det som man kan kalla någon form av idéplattform; det här vår verksamhetsidé, det här är våra värderingar, de bärande punkterna, det vi vill bli bäst på som är grunden, målbilden, visionen och allt det där, det finns i idéplattformen, den är bestående, den håller vi i. Och det är det man kallar konstanten, organisationer måste ha olika konstanter för att om allting svajar när det är så föränderligt runt omkring oss så gungar ju allting. Men däremot måste det vara helt öppet här så att vi hela tiden förfinar och förbättrar arbetssätt men också organisation. Ytterst handlar det ju om att få bort det där \*pekar på skärmen\*. Och tittar man på det på det här sättet så är det följande komponenter som är viktiga. Nu är det en, Katrineholms förvaltning som jag jobbade med. Att ni måste ha en idéplattform för hur ni ska driva det här från förskola till gymnasieskola, vad är eran idé? Sedan måste ni ha förståelse för att varje skola har sin idé och ni får inte hämma deras idé. Det är det som händer här också hos mellanchefen, att ”jag har min idé hur jag tar mig an eh... i jönköping jobbar jag nu, och bengt och hans ledningsgrupp” ”vi kan ju jönköping”, ”vi har en idé om hur vi vill göra det här” och så finns det en annan idé här, på denna nivån \*pekar på toppen av hamburgaren\* och så blir det en krock och ett energiläckage mellan nivåerna.

Tobias: Det lägger sig lite som en cheddar på..

Lars: Ja och det är det någon annan blir jävligt frustrerad över och den här ”någon annan” finns ju inte utan det är ju du, jag och vi. Det blir

Tobias: Ja, det hämmar ju commitment och engagemang...

Lars: Ja allting. Så det är alltid den ordningen. Och Construction AB i det här fallet har sin strategiska plan, i den har vi tagit fram en ny verksamhetsidé, vi har satt en ny målbild och vi har fångat upp våra värderingar, men vi står ju inte på den plattformen om det inte ägs av alla som jobbar på Construction AB. Och det kommer ju inte bara för att man har varit ett tight gäng här på chefsnivå som har jobbat med detta och kanske bjudit in marknadsområdeschef utan det måste ju processas. Men det är grunden, och sedan definierar vi upp ”hur jobbar vi för att det ska hända?”, för då behöver man ju ha huvudprocesser och för att det ska fungera behöver vi ha vissa stödprocesser och ledningsprocesser. Här kan det också bli, i en organisation, en kamp om, jag jobbar med business controllers i Nacka kommun nu, och då förstår inte alltid verksamhetschefen att business controllers är en del i ledningsprocessen utan ser att ”ja men ni vill ju hjälpa mig med budget och bokslut!”. Nej, det gör redovisningsenheten. ”jag har ett annat uppdrag nu när jag sitter i ledningsgruppen som business controller, jag är här för att titta på, säkerställa och utveckla vår framtid”. Så att där är det också att kunna orientera er i vilka processer som är viktiga när ni kommer ut, vart vill ni vara? och samtidigt får förståelse för det här och det här \*pekar på skärmen\* och annars kan det bli att ”jaha, jag är bara en jäkla stödproces som ska säkerställa det kvalitativa jobbet för det strategiska sker här och dom tänker här, sen ska jag utföra”. Man måste både tänka och

göra, på alla nivåer i en organisation. Det kan vara ett dilemma för en mellanchefer att ”jaha, nu får jag inte tänka själv längre utan nu så är det du som tänker så ska jag utföra det” Och om man då inte tror på det så blir det jävligt jobbigt i slutändan. Det är alltid den ordningen, först processerna. Sedan är det vad jag kallar positioner, och den ordningen, sätta saker, och när det här liras ihop det är då vi skapar en välskött, välfungerande organisation som inte får fel elever som jag sa tidigare idag, utan man anpassar sig då efter nya behov, nya förväntningar och det har hänt saker i omvärlden. Så en organisation som har satt det här (kultur och struktur) blir ju inte överraskad av att verkligheten förändras och tror inte heller att verkligheten kommer anpassas till organisationen utan inser att vi måste anpassa oss efter verkligheten. Men vi har kvar den här idéplattformen som vi tror på, för den är viktig, där kan vi landa och vila. Och just i den här rollen då, så är det här intressant att titta på för er, för om man tittar då på uppdragsbeskrivningar för mellanchefer så kan dom heta allt från uppdragsbeskrivningar, arbetsbeskrivningar men positionsbeskrivning är ett litet annat synsätt på det hela. Och i en positionsbeskrivning så finns det alltid ett syfte, vad är syftet? vad är meningen med den här chefsrollen, och ytterst är det syftet kopplat till kundvärde, kundskapande, vad för värde skapar den här mellanchefern ytterst för våra kunder och för vår verksamhet? *Utifrån det, vilka krav ställer vi då, ”ja men det är dom här kraven, Construction AB jobbar utifrån kärnvärdena, det som är fastställt i anställningsavtalet och kraven.” Men sedan i leverablerna, där ska du leverera.* Det är en väldigt skillnaden från en arbetsbeskrivning ”det här ska du göra”. Utan här är ett syfte, det ställs krav och sedan ska du leverera, varsågod visa och berätta; hur tänker du ta dig an detta för du kan ju detta bättre än mig! Så tänker en klok chef; nu har jag anställt en här utifrån det här; verksamhetens ärliga nuläge, dom är kanske i ett dåligt läge nu ekonomiskt eller dåliga kundvärden. Men nu har jag anställt dig, här är syftet med den här rollen, dom här kraven ställs och dom ska du leverera, en välskött organisation där man vet vem som göra vad och varför, en ekonomi i balans eller vad det nu kan vara; berätta nu hur du tänker göra det! Och vad är det du behöver för hjälp av mig, är ni med på skillnaden där? Från en arbetsbeskrivning? För det är först då man kan fylla sin position oavsett var du har din roll någonstans.

Tobias: With responsibility comes accountability, Magnus - Tetra Pak.

Lars: Och här då, om jag har den andra bilden, att jamen här är vår idéplattform och de processer vi har styrt upp och hur vi har organiserat oss. Och nu har jag fått den här rollen i systemet, då kan jag ju ta ställning till, om jag nu också vet det ärliga nuläget, nu är organisationen här. Då kan man göra en enkel axel på kvalitet och ekonomi, har vi bra kvalitet eller go ekonomer, nja vi är här \*pekar på skärmen\* och måste göra en turn-around. Okej jag förstår, jag har minsann varit chef här förut eller något liknande och sedan är frågan ”vill jag det här då?”, ”nja kanske inte, men det fanns kanske inget annat jobb i organisationen. Så kan det vara och dom kan finnas där och dom kan sparkas \*mellan hamburgaren\* det är inte helt ovanligt. Eller så sparkas dom och blir en cheddarost - och blir livsfarliga. För då får dom väldigt mycket mer inflytande än vad dom hade där \*pekar längst ner på hamburgaren\* i en roll dom inte klarade av. **CONTROLLERN SOM FLYTTADES NER?** Förstår jag det här och vill jag det här? Då är nästa fråga; har jag rätt kompetens för att genomföra det här? Nja det kanske jag inte har, jag har inte jobbat i den här rollen innan. Men jag förstår och vill då kommer jag lära mig det. Och jag kommer lyssna in, jag kommer gå på lite kurser hos Sofia nu och få hjälp. Och så är nästa; är jag rätt person för det här då? Om det ställs vissa krav att ”ja men här är det att vi ska jobba i ett team” och så kanske jag inte är någon team-människa, jag vill mer ha en fri roll, då kanske jag inte är rätt. Om man inte fyller den där positionen så går andra in och kompenserar och fyller inte mellanchefern sin position ja då måste man ju komplettera utifrån eller nerifrån i organisationen. Och fyller man inte upp här \*längst ner i

hamburgaren\* så blir det precis tvärt om, en medarbetare som inte fyller upp sin position, ja då kanske det är kunden som får kompensera och ha överseende med att saker och ting inte funkar och det är ju ett sätt att förtydliga roller.

Tobias: Ja, då tappar man ju allt.

Lars: Ja, då gungar ju allting. Så just det här med Construction AB och mellanchefsrollen så är det att man vill mycket mer nu vara ett Construction AB. Och i det får man nu hantera att "oj, nu får vi hantera att oj, vi har gjort väldigt olika i de olika marknadsområdena runt om i Sverige". Inte rätt eller fel men olika. Och hur ska vi då göra en gemensam resa när vi har så olika uppfattning om hur vi har tagit oss an uppdraget, jo då styr man upp det genom en strategisk plan, man styr upp det med nya rollbeskrivningar och det är det som har kommit samtidigt som ett nytt affärssystem och ledningssystem - NAS. Och då händer det saker.

Lars: Nä men bara ta ett exempel då där man kan fånga dom här grejerna så; idag exemplet. När jag går in och jobbar så, det här ifrån, jag jobbar med Construction AB i Jönköping och då jobbar jag med alla medarbetare, men dom är uppdelade i fyra olika enheter för dom har olika uppdrag. Det är förvaltare, ekonomer dom har på ett sätt och så har du fastighetsköpare, lokalvårdare och driftstekniker liksom. Dom är dessutom geografiskt på olika ställen. Men då gör vi en resa ihop där vi säger gemensamma grejer men så jobbar man ju med det här ärliga nuläget och det önskade läget och när man då tittar på det på det här sättet så; såhär är dom upporganiserade och där ser ni att dom har ju en mellanchef \*pekar på skärmen\*, för det är ju en marknadsområdeschef idag, dom är 26 sådana i Sverige, och han är ju ändå för en ganska stor verksamhet men han är ändå en mellanchef och här finns det fler hamburgare ovanför honom. Där finns det cheddarost, där finns det lök, det finns bacon, det finns allting där. Och man får ju heller inte sticka ut för mycket med salladsbladet för då kan dom ju klippas till lite, så kan man ju känna va. Men då har han i sin tur här också då mellanchef och dom har i sin tur helt olika utmaningar för man har med sig ett bagage och en historik och en del har jobbat här i 25 år och "det är för jävligt det som händer här nu" eller det var kanske "för jävligt" redan för 25 år sedan också. Men man är ändå kvar i det här. Så att när man då tittar på det på det sättet då är det det där \*pekar på skärmen\* som blir mitt fokus. Hur når man då målen men också må bra, för det hänger ju ihop, när folk inte mår bra eller känner sig kränkta, oavsett vilken nivå man är på, så går man i försvar och då är det svårt att leverera någonting. Utan dom har fullt upp med sin självkänsla och hantera den. Ska du dessutom möta upp en massa medarbetare här som också känner sig kränkta så kan det blir lite "too much". Så att det vi tittade på idag lite grann är just dom här viktiga delarna man måste ha koll på och många gånger står det strategi där \*pekar på linjen omsluten av "kultur och struktur"\* men strategi måste omsättas och bli processer i vardagen. Så att chefsnivån här \*högst upp på hamburgaren\* måste jobba med andra tidsperspektiv med 3, 5, 8, kanske 10-15 år. Medan den här chefsnivån \*pekar på mitten på hamburgaren\* har också ett annat tidsperspektiv, inte så långt fram men ändå längre fram än medarbetarna som är lite mer här och nu och kommande veckor. Så det är också den förståelsen för att strategier också måste bli processer, det måste bli ett vardagsarbete av det, och det tar lite tid och översätta strategi till nya rutiner i vardagen. Det kan man ha svårt att förstå här \*pekar längst upp i hamburgaren\* där man tycker "hur svårt kan det vara, det är väl bara att verkställa!", nej inte om jag har gjort på ett visst sätt alltid då blir det svårt att ändra beteende med rutiner. Så där kan också hastigheten i genomförandet då bli lite tålamådskrävande, för där har man ju då haft lite mer inställningstid och tid att förbereda lite granna men nu kommer det där att hända och så ställer man själv och sen när om ska hit så har man mindre ställt tid och tar man medarbetare så har dom ingen ställt tid alls, så då får man hantera vad det innebär. Där har ni när det ser ut som bäst, då ser



det ut sådär, och brukar folk fråga ”vad är rätt saker på rätt sätt på rätt tid...?”. Ja men det vet ju ni som jobbar här, det är ju ni som är professionella och utifrån uppdraget och det ärliga nuläget; hur gör vi resan? När man jobbar med sådana här organisationer och möter chefer på många olika nivåer så handlar det om de gemensamma bilderna och sätta kommunikationsregler. Det här blev en jätteviktig grej, när jag jobbar i halland; ”vad är det att jobba enligt avtal?”. Bara att kunna avtalen, hur mycket tid har vi hur mycket betalt har vi fått och tillvilken kvalitet ska vi göra, vad är kundens uppfattning? Kunden kan ju ha en helt annan uppfattning än vad dom faktiskt har i avtalet och så vet inte medarbetarna heller riktigt. så bara en sådan sak, hur många timmar har vi för att klippa den här gräsmattan? ja det är bara fem timmar totalt för det, då kan du inte hålla på 7-8 timmar varje gång med det. För då får vi röda siffror. Och det kan inte heller se ut som att man ser var man har klippt gräsmattan för att det är höga..., det måste ju vara till en viss kvalitet också. Bara sådana enkla grejer, till exempel det här NAS, affärssystemet, vill komma till rätta med det är bara att jobba med den här enkelheten, att faktiskt ha ledare, chefer, här som kan säga till ” du enligt det här av avtalet är det till den här kvalitet och såhär många timmar har vi och så återkopplar arbetaren ”jag fixar det på två timmar mindre!” - perfekt, då har vi dom pengarna att slussa in i någonting annat. Men det är just det här som är ett stort dilemma, inte minst i Construction AB som har avtalskännedom och när man dessutom ändrar i det. Och där vill man då komma till rätta med detta genom reserv.... och så funkar inte systemet och så har man inte koll på någonting så det är en gungflygsperiod och då är det mellanchefen som ska hantera allt det där mot kund, medarbetare och.... Lappa och laga med ett leende på läpparna.

Tobias: Men för att få den här bra?

Lars: Dels är det att vi är överens om förväntningarna, vad är avtalat? Och kvalitet är ju egentligen att tillfredsställa behov och överträffa förväntningarna, man fick det man behövde och så var det lite bättre. I bemötandet, i kvalitén eller finishingen eller touchen, oftast är det kopplat till mötet, ”fan vad trevlig han var!” ”vilken go hjälp man fick!”. Och det är just en där feelingen, att passera det där så... Men om dom då har orimliga förväntningar, för det är det här dom har köpt, men ordförande i bostadsrättsföreningens förväntningar på Construction AB är helt övertygad om att ”dom ska vara här och klippa gräset varenda jävla dag”. Det är ju ganska långt ifrån mig, eller skotta innan snön har kommit. Då kommer dom aldrig kunna leverera det. Eller så har man vissa som bara gör dom jobben, det blir ju också tydligt när jag jobbade med Halland, det var ju vissa som aldrig fick gjort det på den tiden dom fick betalt för.

Tobias: Vad beror det på då? Fick dom inte tillräcklig stöttning ovanifrån?

Lars: Nja, dels är det dålig arbetsmoral sen är det också vilken kultur som har införts, ”det spelar ju fan ingen roll, vi har ju funnits i 75 år och det är tryckt och stabilt, så jävla roligt är det ju inte att vara först ut i rondellen och vara på hugget hela tiden”. Men när dom helt plötsligt fick den egna insikten om att ”FAN, vi kommer kanske inte finnas i 75 år till om det är röda siffror ett par år till!” och där hade dom en arbetsledare som sa att ”vi ska fan vara först ur rondellen!” och vi ska ha koll på exakt hur mycket timmar vi har fått betalt för så alla vet det. Så bestämde dom sig för det när sommarjobbarna skulle komma för det var lättare att prata med dom, sen om sommarjobbarna vet så händer det något med dom där gubbarna som i 15-20 års tid inte velat leverera utan fikar en timme och hade inte bråttom när man gör sina jobb för att man skiter i det. Man har inte koll på det och man är inte intresserad heller. Och det är då man vill kontrollera och införa system. Så det här är viktiga grejer och det blir viktigt för den här typen av mellanchefsrollen att säkerhetsställa de här basic-grejerna.

Samtidigt som dom får vissa grejer här uppifrån, ibland får man ha ett stort parasoll för att bara se över verksamhet för det droppar ner så jävla mycket. Så det är också en utmaning här, att gallra bolla, vart får jag vara och vad måste jag ta, vilka fighter ska jag ta och vilka ska jag inte ta. Vilka är det prestige i? Hur ser kommunikationsvägarna ut, dom blir ju väldigt viktiga.

Tobias: Vi var inne på det lite förut också med kommunikationsvägarna och då bara nämnde jag mätningen lite snabbt på just den här metaforen med hamburgaren, går det uppåt och neråt och dina insikter kring dessa saker. Vad är det du ser som nyckel i mätandet av detta, för det är kanske först efter mätningen när man ser ”okej, vad är det som faktiskt försiggår?” Vart ska vi och hur tar vi oss dit, det känns som att dom är ganska sammanlänkade på ett sätt? Vad är din bild av det?

Lars: Där har man lite kring, om ni tittar på Einsteins citat där uppe först så kan man fundera lite kring det. Det här är ju väldigt utmanande, att fånga vad är det vi ska ha koll på, hur mäter vi en upplevelse? och hur sätter vi ord på det? Här jobbar jag ganska mycket med Construction AB också men inte på den nivån vilket jag skulle behöva göra, att vi kanske måste fråga på ett annat sätt för att få ärliga svar. Vi kanske inte bara kan gå på att ordförande i föreningen får det han tycker hela föreningens bild för att dom andra kanske tycker något helt annat. Just nu görs det väldigt mycket enkäter och man mäter kundindex och det kan bli väldigt orättvisa mätningar och säga väldigt lite egentligen, ”och när skickade vi ut den?” Ja, det var precis veckan innan det där hände, så är det det som styr hela resultatet. Så just det här med kund- och inte minst medarbetarenkäter är ju väldigt omdiskuterat, kanske ska vi gå bort från de här väldigt utförliga medarbetarenkäterna och har några få frågor och så återkommer vi till dom lite mer frekvent istället? Vi kan ju titta på ett område som är väldigt aktuellt där man har problem med mätning; det är ju skola. Det här är ju väldigt viktigt, man kan ju inte, går det inte mäta det så går det inte att styra, går det inte att styra så kan du inte leda och kan du inte leda kan du inte förbättra så därför måste vi fundera. Och det är det jag menar med det mer systemteoretiska, vi mäter en målbild som håller över tid. Jag menar det finns ju inga säljorganisationer där säljchefen sätter upp att ”nu ska vi ha dom här målen på försäljning” utan han vet ju att om han tar in säljarna på det så kommer dom ta det mycket längre. Så det kan vara väldigt hämmande ibland med målbilder som är för snäva. För en del känns dom för långt bort och för en del \*\*\*\*\*. Men om man tittar här på skola, det där symboliserar dom statliga styrdokument, ingångsvärdet här kan vara Lund eller Nacka, båda föräldrarna har högskoleutbildning och det spelar inte roll vad dom utsätter ungarna för så kommer dom klara sig rätt bra ändå. Dom kommer har rätt bra resultat. Så här ser det ut Botkyrka där jag jobbar, ja ingångsvärdet är där \*lågt\*, man kan inte språket, man är nyanländ och det finns massor, men det intressanta är att dom har ju en idé kring hur dom tar sig an uppdraget. Och utifrån det menar jag, mät förbättringen istället, jag är mycket mer nyfiken på hur dom gjorde, än vad dom i Nacka gjorde, men deras värde var ju bättre när dom sen ska mätas och jämföras för att bli Sveriges bästa skolkommuner. Men det är ju Botkyrka vi ska kollar på tänker jag, det är det jag tycker med mål och smarta mål att det är det här måttet som är intressant; mät förbättringen.

Tobias: Och det där påverkar ju också mentaliteten, den här skolan kanske gör en jätteresa på 25%, men det är fortfarande den här skolan som blir Sveriges bästa skola. Det sätter ju en mentalitet.

Lars: Ja, och en uppgivenhet också.

Tobias: Exakt, det begränsar commitment kanske?

Lars: Absolut och i och med att ni möter Construction AB här så kan man tänka att han är ute som hade ingångsvärde som gjort en jävla resa men ändå inte är där \*bäst\*. Chefer här måste ju se och förstå det, att du är på rätt väg, och ha lite uthållighet och tålmod med det. Men tar man detta vidare, så, jag jobbar ju här med nu måste ju varje lärare och skola ha ett resultatansvar. Det är ju rätt rimligt, jag har ju ett resultatansvar för dom jag jobbar med. Och det är samma sak där, det är intressant att veta. Tittar man då på en svensk skola så är det enorma variationer i en och samma skola, samma elever med olika ämnen och lärare. så då har det ju något att göra med variationen och då måste man ju på det sättet också arbeta med förbättringshjulet. För annars kan vi inte bli bättre tillsammans och systematiskt. Tittar man då på grunderna så handlar det om tillit, förtroende att visa och berätta. och det är det som måste finnas här, som mellanchef vill jag ju mötas utav ett ledarskap här \*högst upp i hamburgaren\* som vill lyssna på mig. Och i ett systemteoretiskt förhållningssätt så är det ju alltid jag som visar och förbättrar för dig, om du är min chef så är det jag som visar och berättar för dig, utifrån mina leverabler. det är inte du som ska visa och berätta för mig hur det går för mig. Så det är också det med ut och in perspektivet, istället för uppifrån och ner, och det är ju en befrielse för cheferna när dom kommer på det, det är ju för fan inte du som mellanchef som ska sitta och berätta för din medarbetaren har gjort för att han ska få den där lönen utan det är ju medarbetaren som ska berätta för dig. Sedan har ju du frågor och du funderar, men låt dom också visa utifrån vad det är ni kommit överrens om ska finnas med. Då handlar det om dom här viktiga delarna. Då är det ju dom där bilderna som är vikta och det där, hänger ju ihop \*kultur och struktur\*, du kan inte ha en bra kultur om du inte har en bra struktur. och då blir det här \*mitten av hamburgaren\* mycket kulturarbete medan man här bestämmer sig för nya strukturer utan att ha tänkt på kulturen. De grundläggande värderingarna som man måste ha koll på, det är kunderna i centrum ”skapar vi värde för kunderna när vi gör det här” ”är det beslut på fakta, hur vet vi det?” Eller chansar vi bara? Och det blir det lite med de här kundindex-lösningarna för det är ju lite jävla lotteri. Tänk dig farfar om du skulle fråga honom på tallgläntan, när han säger att det finns ingenting att klaga på, då är det en 10, det vet ju vi som känner pappa. Men mätningen hade ju varit OK, så är det ju, överallt mäter man fel. Definiera upp vardagsarbetet men också de här delarna. För er som kommer ut som ekonomer om ni vill jobba mer på den nivån \*höga\*, akta så att ni inte bara hamnar i stödprocesser och blir sedda som,

Tobias: Som vad sa du?

Lars: Stödprocesser; att ni blir sedda som ”nu fixar du fram lite underlag här och fixar budgeten där och bokslutet där”. För det är ju kanske inte den typen av roller som ni är nyfikna på? Eller så är ni det och då är det det ni jobbar med, bara man vet vad det är man har gjort. Och sedan delaktigheten och sedan, det där, oavsett vilket kvalitets och ledningssystem så är det dom värderingarna man måste förstå. Det är det man säger i Japan, vi är bara i dess linda, och dom har varit igång sedan slutet av 40-talet. Om man inte förstår värderingarna, då blir man chanslös mot verktyg och system och arbetssätt som inför som styrkort och NAS och allt vad det kan heta. För det ska förstärka det här. Annars kan man inte göra det.

Frida: Jag tänker då på den studien som vi ska göra. Vi kommer ju då gå dit och så kommer vi utlra intervjuer och vi har ju redan tänkt på just det här med commitment och individens nivå med hur man arbetar med att få in det i organisationen eller åtminstone det teamets..... Finns det någon bra fråga eller någonting vi kan ta upp för att, just det du tar upp med stödprocesser och ledarskap, för att få ut lite mer av dom hur dom upplever att dom är ledare, eller om dom bara får ta emot direktiv och utföra.

Lars: En fråga på alla de här nivåerna är ju ”hur vet du att det ni vill ska hända händer?” Och också gapet mot det man faktiskt vill och det som faktiskt blir. Hur har ni koll på det?

Tobias: Med skolan, precis som du sa. att mäta förändringen är kanske med intressant?

Lars: Ja, eller om man nu som i Construction ABs fall har satt upp en lista med önskvärda och icke önskvärda beteenden hos medarbetare och chefer. Ja, men hur vet ni då att det här lirat mot dom önskvärda då? Hur tar ni reda på det? Så gapet mellan det man säger och vill och det ärliga nuläget, hur tar man reda på det? Hur går man tillväga för att säkerställa att vi är på rätt väg? Hur mäter ni förbättringar? Och vad är det ni vill förbättra? Om det nu är rött till svart i ekonomin, vad är vägen fram till det, ja det måste ju ändå vara de här människorna som ska göra det?

Tobias: Det kanske medarbetare...?

Lars: Ja det är därför balanserad styrning kan vara rätt bra för ni kan ju ha en jäkla god ekonomi men kunderna är förbannade, och medarbetarna jobbar ihjäl sig så håller ju inte det. Eller jävligt nöjda medarbetare men ekonomin fungerar inte. Så därför är det ju det man brukar ha balanserad styrning, ha koll på det om du ska ha det här.

Tobias: Är det någonting du ser saknas i balanserat styrkort?

Lars: Ja det är jättemycket. Oftast är det förståelsen för värderingarna. Jag tog med mig Klefsjö när vi jobbade med Uppsala kommun och då hade ju ändå Bengt jobbat med ABB, Sahlgrenska, jättestora arbetsplatser som har infört styrkort på 90-talet. Och så var man ju så stolt och glad i politiken att ”nu ska vi minsann ha styrkort här i kommunen!” och så träffade vi produktionsstyrelsen med politiker och dom högsta cheferna och jag håller i den där dagen och Bengt är med som gästtalare, han är ändå professor i kvalitetstekning, det är han och Bo bergman som är de ledande professorerna, han har ett CV som ingen annan har när det gäller dom här frågorna. Så säger han till dom ”har ni tänkt igenom det här med balanserad styrning och styrkort? För ni förstår ju att det här kommer ta väldigt mycket resurser och tid! Av den erfarenhet vi kan ha av stora organisationer så har man gått mer och mer ifrån det, och då blir svaret ”nej, det ska vi ha och det har vi bestämt.” och då såg jag på Bengt att okej nu är vi här och nu hjälper vi dom och ser om dom kan förstå det här, men det är ju det jag menar med att man inte riktigt är beredd att ompröva saker utan det blir prestige och det blir jobbigt för dom här \*längst ner i hamburgaren\*. Så det kan ju också vara, våga vara lite raka i er kommunikation nu också, finns det några rosa elefanter? Tabu? Sânt man inte får prata om på Construction AB som chef. Det är ju intressant. Det är ju också intressant hur en sådan fråga bemöts. Ni ser ju på henne om hon blir stressad över det eller om hon är ärlig, det säger ju någonting om vart hon befinner sig i den här hamburgaren. Det kanske är ganska hårt tryck här uppifrån.

Tobias: Vart befinner du dig i hamburgaren?

Lars: Här har ni NAS, det är jävligt intressant. Känner ni till Flemmings fyra rum? Klas Jansens forskning kring vad som händer? Jag gjorde en sådan här då, jag gjorde en två dagars konferens för alla som jobbar i Göteborg och då fick dom svara påsen här: hur upplever du att arbetet med NAS fungerar nu? Där var mycket dåligt och där var mycket bra. Vi kan ju tycka och tänka en massa men måste ju börja hos oss själva, vad kan vi nu göra och förslag på det och sedan vad behöver vi för hjälp av Stockholm om vi är lite slarviga och kallar det för

det. Men det intressant är att här sitter dom här 85 eller 87 när dom har svarat, ni vet när man kör i Google-drive så kommer det upp direkt ”vilka i helvete har sagt att detta är bra?” kom direkt i rummet, dom ville att dom skulle ställa sig upp. och där ställer sig tre/fyra upp och säger ”ja, jag tycker det är bra” och då ”hur fan kan du tycka det?” och då hade vi jobbat med fyra rymmaren så nu kunde vi prata om det. Jaha, bara för att du är sur ska du dra ner den stackaren också nu som är inspirerad? Det är ju inte bra att dra nytta av det där. Så lite sådana tankar kring, det är såhär man behöver jobba, i den här rollen för att få med sig där \*underifrån\* och det är att se det och upptäcka det själva och dra nytta av att av att vi faktiskt har kommit lite olika långt kring vissa saker kanske. Men det är lite så att om jag har det jävligt så ska alla andra ha det också. Det funkar aldrig. Så att just det här med att fånga och titta tillsammans.

Tobias: Jag tänker på vikten av vision i ett företag?

Lars: Ja, det är ju otroligt centralt att titta på ett önskat läge som man vill uppnå om det finns commitment till det och en förseelse att nu man man bryta ner det. Det var ju samma sak här då vi kom till alla kommunala verksamheter, 10.000 medarbetare från vaggan till graven och så var den gemensamma visionen: bäst, alla dagar hela livet. Det var visionen i Uppsala kommun. I Stockholm var det: bäst i världen 2030 så det är lite sådanadär kommun-slogans eller visioner. Men när Bengt då ställer frågan: ”gäller den visionen även för skolan så blir det ju mycket komvux!” säger han, skolan kanske måste ha en annan vision? Det är just det där när man lägger isioner kring just att vara bäst eller optimalt så är Bengt och Bo väldigt krassa; det är helt fel för vi vet inte vad det skulle kunna bli. Utan sätt istället att det ska bli bättre eller att man sätter någonting som vi pratade om nollvisionen i trafiken. Ja, det är vår vision att aldrig någon ska gå bort i trafiken, vi kanske aldrig klarar det men det ska vi jädrar mig jobba för. Det kan alla förenas mot. Just det med visions-arbeten så kommer det ofta från den här nivån \*högst upp\* och så vill man då förankra den med hjälp av den nivån \*mitten\* och så kan dom hånskratta här \*längst ner\* att det är ju rena kränkningen nu att man säger det. Då kan man ju titta på det önskade läget som Leif Lindahl har skrivit och tänker man ”äh fy fan hur ska vi fixa det?” när vi nu har det här nya systemet som inte fungerar en gång. Så det är lite grann hur man lever det och vilken tillåtelse man har att bryta ner den. Så när jag jobbade för Stockholm stad, då skulle det vara det värsta 2030, men när jag tog det med mina arbetare så sa dom ”äh, det kan du jobba med Lars, då har vi gått i pension” var deras spontana reaktion. Men sedan när vi började funderar på vad är världsklass? Vad betyder det för oss? Hur ska det vara då och vad är det för oss och började sätta ord på det? Då helt plötsligt blev det ju någonting och det blev en ledstjärna. Så dom här värderingarna att ha kunden i centrum och ta beslut på fakta har ju varit ledstjärna för mig hela tiden i den här rollen. Det är ju farligt om man blir för kollegial, jag måste ju ha fokus på mitt uppdrag och att jag är till för kunderna och så måste jag veta att det vi gör ger ett bättre resultat för dom vi är till för. Så att vision kan vara en väldigt viktig ledstjärna, men om man då fattar besluta här \*högst upp\* som är helt i strid med det för att man kortsiktigt vill uppnå någonting då äventyrar man hela visionsarbetet. Så man måste förstå vad det innebär när man jobbar med det. Man måste leva det isf i hela organisationen i alla nivåer. Och så måste man snappa upp då när någon missar det, och ta tag i det.

Frida: Men tror du att det har funnits några kriterier för organisationer att lyckas styra mellanchefer till att agera utefter den övre ledningens direktiv? Eller finns det kriterier inom organisationen eller inom ett team eller ledningsgrupp för ”det här måste finnas eller det här måste göras!” för att dom ska lyckas?

Lars: Ja, eller vi kan kolla lite på good to great. Jag vet inte om ni har kollat på Jim Kollins forskning någonting?

Tobias: jag har inte det.

Lars: Det är sådan management-litteratur som har sålts i miljontals men den är lite intressant för dom har fångat just det här som man kallar för igelkotts-konceptet. Det jag kallar för idéplattform här. Man har fångat; vad är syftet och vad kan vi bli bäst på, hur ser resurspolen ut. Så får vi det här att snurra, och att det håller i eller att vi håller kvar och sedan utifrån det och då har man sett att utifrån det att ledarskap, när man är väldigt tydlig med att peka ut målbild eller visioner men den redan är ganska given kan bli väldigt framgångsrik och nu kör vi och så förhåller vi oss till det. Men man kan inte komma till längre än nivå 5, högsta nivån är nivå 6 och det är ju chefer som här plockar in och tillsammans med sådana här organisationer sätter ut ”hur ser det önskade läget ut? vad vill vi uppnå?”. Sedan har vi det här givet, men vi vill banne mig dit. Och man är med då och committar med uppdraget och att vara en del av en organisation snarare än dom där karismatiska ledarna som har egna behov. Och det var ganska förvånande resultat i den här forslingen att man trodde inte att det var det ledarskapet man skulle finna. Man fann dom här bästa organisationerna, det är därför den heter good to great, vissa grejer som har gått från att vara bra till att vara bäst oavsett vad som händer med konjunkturen eller i branschen så är dom kvar där. Dom har sett det här igelkottskonceptet, ett ledarskap där man gör resan med och inte bara att det är bestämt utan först vilka och sedan vart. Så därför samlar man ihop teamet. Ni hade läst lite Susanne Wheelan?

Tobias: författare är jag lite, eeh...

Lars: Nä, men det finns ju, den forskaren man brukar jobba med med grupp till team om man nu vill ha ett ledningsteam så är det ju Susanne Wheelan. UGL, den här försvarsmaktens chefsutbildning som många åker på. Man åker iväg tre fyra dagar och utsätts för provningar, det bygger på Susannes forskning. Och där ser hon också att det handlar om att committa till uppdraget och ta vara på varandras kompetenser snarare än relationer och inte matcha ihop personer heller det ser hon inga belägg för i sin forskning. Så hon har gjort metastudier, hon är den forskaren man refererar till när det gäller team och grupputveckling, då är hon nummer 1. Så där tycker jag ni kan kolla lite, för där fångar man, vad är bra i ledarskapet för att ta grupper igenom faser? Men just det här att dom ska få det här till att bli optimalt då tror jag på det här förhållningssättet att ha tillit och förtroende men ställ krav på leverabler så när jag jobbar med Halmstad kommun imorgon så har jag personaldirektören i Halmstad, hans beskrivning, då inser han att han har ju kvalitetssäkerhetsansvaret för alla de här frågorna i Halmstad kommun, men jag kan ju inte göra det här själv. Alltså har jag en ledning där dom får delar av detta i deras positioner är ni med? Som i sin tur har avdelningar. Så när vi träffas så träffar jag alla och nu har vi byggt om det här för att annars blir det väldigt otydligt och då brister ofta kommunikationen här emellan. Så därför tänker jag att mellanchefer, och det tycker jag ni ska fråga om också, ”hur ser din uppdragsbeskrivning ut?” och inte bara rollbeskrivning för du har fått en roll i organisationen, ja vad heter hon? Regionschef? Ja, regionchef, men vad är ditt uppdrag? För ditt uppdrag måste ju relateras till det ärliga nuläget och vilken resa hon förväntas göra och där kan det vara jävligt oklart för den här nivån jobbar inte så strategiskt alla gånger som man skulle önska, och om man gör det så borde man tänka ”vilka har vi här som är jävligt bra på att göra en resa där man ska finlira och sätta saker och vilka har vi som är bra på att göra den där?” och så använda dom här lite smartare, ”nu har vi en chef här i Lund men en öppning i Göteborg som är ett större område, vilka har vi som matchar en sådan utmaning? Det är ju sådant dom ska jobba med här, den tydligheten i

rollbeskrivningar och inte bara rollen, utan också uppdraget. Hur finns det formulerat? Hur ser uppdragsdialogen ut och resultatdialogen? Det kan ni också fråga, hur ser din uppdragsdialog ut med din chef? Och hur fångar man ditt resultat här, vad är det du ska leverera? på vilket sätt får du hjälp i det? För den del av organisationen som jobbar tydligt med uppdrags och resultatdialog, jag då är det ju spännande utifrån sin roll men nu har vi satt det här uppdraget utifrån den kommande perioden och sen kollar man ”hur gick det?”. Och då har du också ett ansvar om det uppstår hinder att fixa uppdraget som du har tackat ja till, och det är det jag menar med renodla systemet och att tydligare... Fråga om sådant, fråga om tabun, det är spännande

Tobias: Ja det är bra verkligen

Lars: Kan ni ta Batra som exempel, det är rätt roligt faktiskt, hela föreställningen bygger på att hans fru är partiledare och så får hon sparken bara några veckor innan... Så han blev själv elefanten i rummet.

Tobias: Den tror jag inte ens jag har sett, vilken var det?

Lars: Ja, men det David Batra kom ju igång med sin nya show, den heter den rosa elefanten eller något sådant där. Den byggde ju på att han är gift med Kinberg-Batra och så fick hon ju sparken som partiledare precis innan han skulle köra showen, så hon var faktiskt med och inledde första showen, det tyckte jag var modigt.

Frida: Ja verkligen

Lars: Det är jag som är elefanten sa hon och så lämnade hon över till honom.

Tobias: Det har jag inte ens sätt.

Lars: Jag ska rulla till Falkenberg.

Lars: Det roligaste uppdraget här nu har varit Halland för dom hade en jädra utmaning och nu hade jag ett uppföljningsarbete med dom i Oktober. Men just det här med att se en förändring i ledarskapsvärdena för det kan vara väldigt pressat här. När det händer saker som egentligen är symbolfrågor och en sådan viktig symbolfråga, som är offentlig, det är att driftteknikerna har haft möjlighet att ta företagsbilen hem men så på grund av skatteregler och sådant där, men alla verkar inte ha samma skatteregler, för det är lite beroende på hur organisationen har valt att göra. Men här blev det ett beslut att det får man inte göra mer och det blev en väldigt stor fråga för driftteknikerna. Dom tyckte att det blev ingen kompensation för det då dom har tyckt det varit en bra förmån men dom har också ställt upp så in i helsike på kvällar och helger och kört direkt och sådant där. Det blev en så jäkla tuff fråga för man blir kränkt och kände sig oförättat och då slår det ju på det här chefsledet som ska verkställa det man har bestämt i mitten.

Tobias: Och det som är här i mitten får svara på alla håll.

Lars: Ja, den fick svara på alla håll och det blev nästan handgemäng för det kan bli så starkt och laddat. Det är ganska häftigt då när man lyckas ta sig igenom sådant där och man ökar förståelsen för varandra men också bristen på det affärskritiska här också. Där måste dom ha fötterna i myllan också för att känna och det gör ju dom, det är ju egentligen affärskritisk här, då tappar vi ju vårt bärande, kunder eller våra viktigaste medarbetare så dumt att göra det.

Medan i andra områden kanske man skulle vinna affärsmässighet i att göra så. Så det är just den här dialogen som är intressant och när det uppstår hinder från att förverkliga uppdraget, hur hanterar en mellanchefer det?