

Gårdsten i ledning



En redogörelse för medarbetar- och ledarskap hos Gårdstensbostäder av Jarl Silverberg

Förord

Ett bolags framgång beror till stor del på de medarbetare och chefer som verkar i bolaget. Det tror jag de flesta kan hålla med om. Gårdstensbostäder är definitivt ett sådant bolag. Gårdstensbostäder har under åren erhållit många utmärkelser av både nationell och internationell karaktär. Till exempel World Habitat Award 2005, Stora Samhällsbyggarpriset 2006 och SABOs Hållbarhetspris 2013.

Gårdstensbostäders framgång är ingen tillfällighet utan beror på en medveten strategi och ett arbetssätt som genomsyras av en stark vision, tydliga mål och uthållighet. Men detta räcker inte som förklaring. Gårdstensbostäders chefer och medarbetare har också skaffat sig ett gemensamt språk och ett förhållningssätt för att ta sig an uppgiften att utveckla hela Gårdsten. Detta förhållningssätt präglas av en organisatorisk och kollektiv kompetens vilket har inneburit att Gårdstensbostäder har blivit mer robust och bättre kan hantera den komplexa värld med ständiga förändringar som bolaget verkar i.

Denna skrift handlar om hur grupputveckling, ledarskap och självkännedom hos medarbetarna hos Gårdstensbostäder skapat ett betydligt tryggare och stabilare Gårdsten.

Trevlig läsning!

Anneli Snobl

Ordförande i Gårdstensbostäders styrelse
samt Koncernchef Förvaltnings AB Framtiden

Denna redogörelse är en beskrivning över hur utbildning i grupputveckling och ledarskap för personalen hos Gårdstensbostäder AB har använts under åren 2000–2014. Denna utbildning har genomförts i syfte att utveckla kompetens hos medarbetare och arbetsgrupper för att på så sätt bättre kunna hantera mellanmänskliga relationer och effektivare uppnå företagsgemensamma mål. Kombinerat med utbildning har också team- och arbetslagsutvecklingsaktiviteter regelmässigt genomförts för de olika personalkategorierna vid Gårdstensbostäder AB.

Den utbildning som praktiskt taget samtliga medarbetare vid Gårdstensbostäder har följt är kursen Utveckling av Grupp och Ledare UGL. Kursen behandlar i huvudsak följande tre förhållanden av betydelse för arbetsgrupper:

- grupputveckling och dess utvecklingsstadier
- ledarskap relaterat till dessa utvecklingsstadier
- självkänedom som i detta fall handlar om att kunna leda sig själv, utgående från antagandet: "för att kunna leda andra måste jag kunna leda mig själv och ta ansvar för mina egna handlingar"

UGL-kursen ges för en "främlingsgrupp", alltså där det inte finns beroenden mellan deltagarna, så Gårdstensbostädernas medarbetare har gått på skilda UGL-kurser under åren.

Förutom kursen UGL har personalen i sina respektive arbetsgrupper, Huschefsgruppen, Trygghetsgruppen samt medarbetarna vid huvudkontoret och staben, kontinuerligt genomfört team- och lagutvecklande verksamheter och möten i syfte att bygga samman kunskapen från UGL-kursen med arbetsgruppen och deras arbete för att bättre kunna gagna den gemensamma verksamheten hos Gårdstensbostäder.

Jarl Silfverberg

Universitetsadjunkt i psykologi vid Försvarshögskolan

Inledning

UGL är en fem dagar lång utbildning som är framtagen av Försvarshögskolan. UGL har använts vid den grundläggande officersutbildningen sedan 1981. Kursen har sedan 1990 kommit att spridas utanför Försvarsmakten och är nu en väl ansedd kurs för grupp- och ledarskapsutveckling i Sverige.

Kursen har utvecklats under åren från 1981 och uppdateras kontinuerligt utifrån den senaste forskningen kring grupper och ledarskap.

Teoretisk bakgrund kring
grupputveckling, ledarskap och dess
betydelse för ett arbetslags produktivitet.

Gruppen som företeelse är den primära byggstenen inte bara i livet som sådant utan i de flesta mänskliga sammanhang. I arbetslivet organiseras arbete och utveckling oftast kring gruppen. Gruppen bär i sig möjligheter för tillväxt och utveckling likaväl som att inom sig ha de mörkaste krafter som omöjliggör allt organiserat arbete. Dessutom kan gruppen kränka och stöta ut människor.

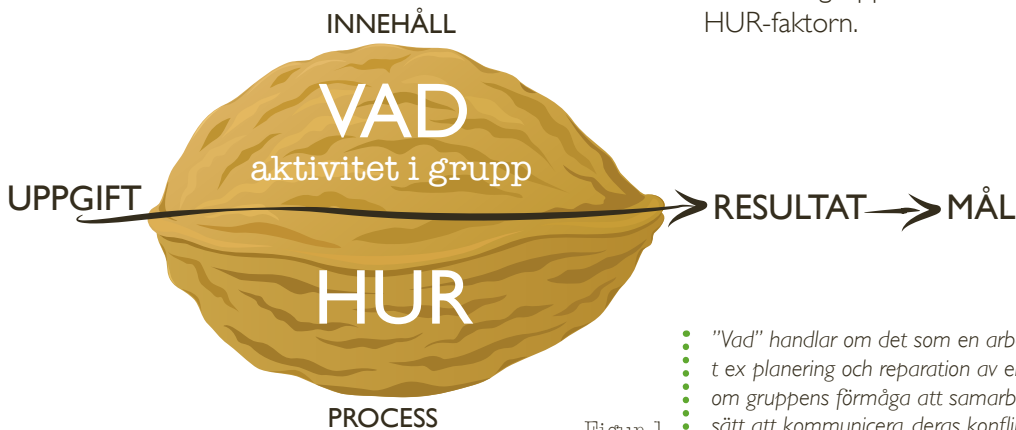
Det är av dessa skäl väsentligt att ha förståelse för gruppens möjligheter såväl som för dess mörkare sidor. Som ledare, såväl som medarbetare, kan jag guida gruppen och mig själv genom att se till att skapa goda förutsättningar för gruppen, dess produktivitet och dess medlemmars trivsel och välmåga genom gott ledarskap.

En uppgift eller ett arbete för en grupp eller för medarbetare som har ett inbördes beroende sig emellan kan beskrivas utifrån två perspektiv. Det första handlar om företagets produkt eller tjänst, dvs det som skall levereras eller det som skall göras; dess VAD. Vad kan utgöras av vad som helst, allt ifrån att producera kakor till att tillhandahålla komplexa tjänster.

Det andra perspektivet handlar om hur man gör när man tillsammans gör det som skall göras; uppgiftens HUR.

HUR handlar om människors och grupperns interna kommunikation, problemlösning, konflikthantering, värderingar, samarbete, beslutsfattande och inkluderande av medlemmarna i gruppen.

Forskning visar att arbetsgrupper som fungerar väl tillsammans har högre produktivitet och effektivitet än grupper som fungerar sämre vad avser HUR-faktorn.



Figur 1
illustrerar att
det i en uppgift
finns två sidor.

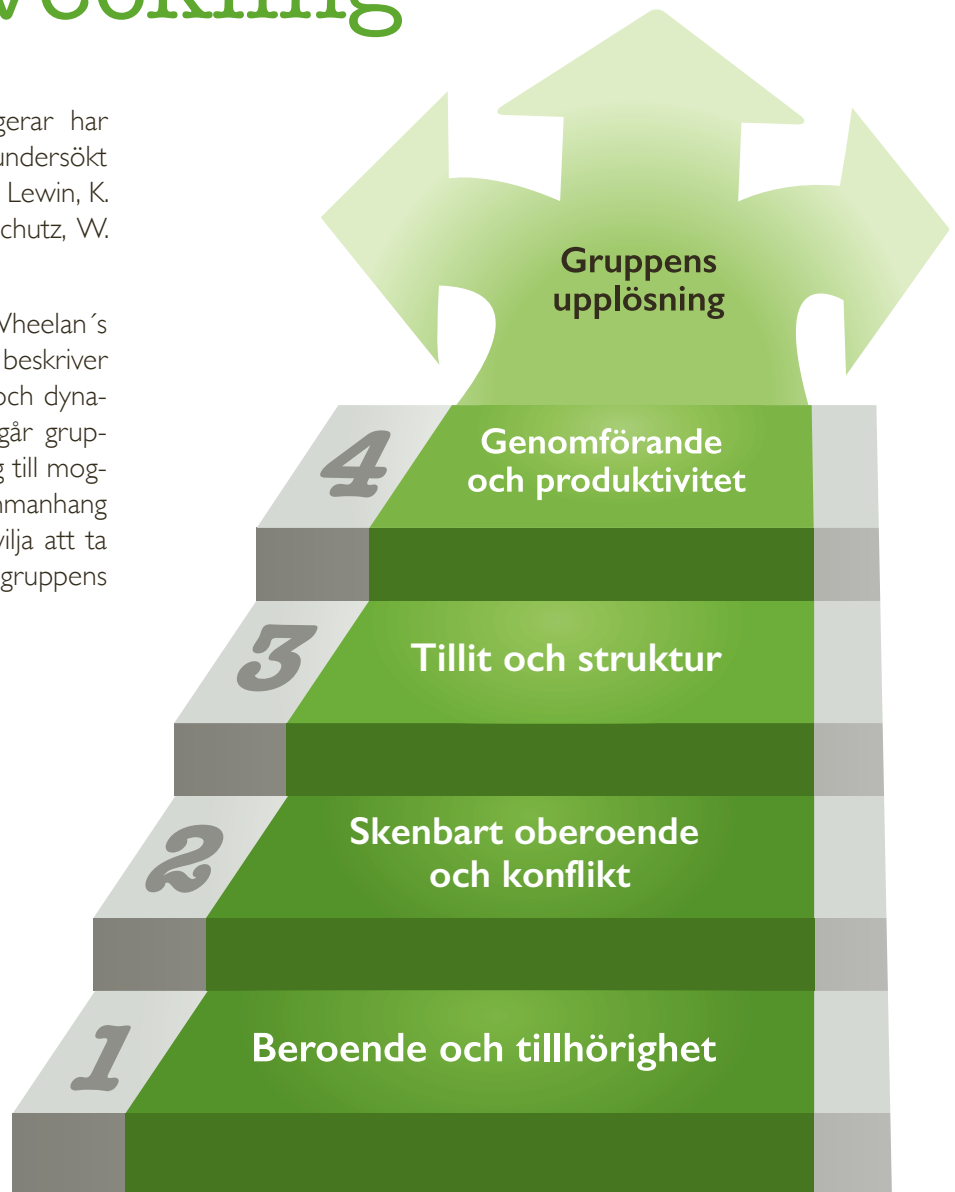
- "Vad" handlar om det som en arbetsgrupp har att företa sig, t ex planering och reparation av en fastighet. "Hur" handlar om gruppens förmåga att samarbeta tillsammans, dvs deras sätt att kommunicera, deras konflikthanteringsförmåga, deras mognad som grupp i grupputvecklingsprocessen och så vidare. Om gruppens "hur-frågor" är olösta kommer detta att påverka gruppens produktivitet och effektivitet, och därmed deras måluppfyllnad.

Gruppens utveckling

Hur grupper utvecklas och fungerar har många forskare under 1900-talet undersökt och beskrivit på olika sätt, se t ex Lewin, K. (1948), Bion, W.R. (1952) och Schutz, W. (1958).

I denna redogörelse är det Susan Wheelan's (2005) forskning och arbete som beskriver grunden för gruppens utveckling och dynamik. Enligt hennes arbete genomgår gruppen fyra utvecklingsstadier i sin väg till mognad. Gruppens mognad i detta sammanhang innebär kunskap, motivation och vilja att ta ansvar. Mognaden är relaterad till gruppens utvecklingsstadier, se figur 2.

Figur 2 beskriver hur gruppens mognad sker, enligt Susan Wheelan. Utveckling av gruppen äger rum genom fyra steg eller stadier. Inget stadium kan hoppas över. Här behandlas inte gruppens upplösning. Alla grupper upplöses förr eller senare eller att medarbetare lämnar gruppen.



I **”beroende och tillhörighet”** är de viktigaste frågorna för medlemmarna följande: vilka är här, vad är det vi skall göra, vilka är målen, hur skall det göras, vill jag vara här, vill jag att de andra skall vara här? Dessa är frågor som upptar mycket energi hos individen och för gruppen. Medlemmarna och gruppen visar stort beroende av och till den formella ledningen och ledarskapet.

I **”skenbart oberoende och konflikt”** handlar det om kompetens, regel- och värdefrågor. Medlemmarna ifrågasätter varandras kompetens, ifrågasätter givna rutiner och hur saker har genomförts tidigare. Under detta stadium riktas inledningsvis kritik och ifrågasättanden mot den formella ledningen. Gruppen och dess medlemmar visar på detta sätt oberoende gentemot den. Genom att rikta ifrågasättande utåt undviker grupper stundom att ta upp interna frågor och kan för en yttre betraktare synas vara stark och ha god sammanhållning.

De interna frågorna handlar ytterst om makt och inflytande; kan jag påverka och vill jag låta mig bli påverkad? Inte förrän individerna hittat en vettig arbetsfördelning och rollfördelning som bekräftar varje gruppmedlems kompetens och betydelse kan gruppen komma vidare i grupputvecklingen. Detta inbegriper också den formella ledningen.

Utveckling till det tredje stadiet i gruppens utveckling sker oftast efter en konflikt vars lösning inneburit en effektiv konflikthantering. Denna konflikthantering leder till en känsla av tillförsikt över gruppens kvaliteter.

I **”tillit och struktur”** prövas hållbarheten i denna tillförsikt genom att fokus här skiftar från inåt, från att hantera de mellanmänniska frågorna i gruppen under stadium två, till utåt, till produktivitet. Faror på detta stadium är ett förhållande av den egna gruppen så att företagets mål ”glöms bort”.

Ledarskap på denna nivå präglas av tillit mellan den formella ledningen och medarbetarna. Ansvaret för genomförande av arbetsuppgifter och val av metoder delegeras efter dialog med berörda till den eller de som besitter nödvändig kompetens för uppgiftens lösning.

Genom att gruppen etablerar arbetsrutiner och strukturer som är främjande för att nå företagets mål kan gruppen ta sig vidare till fjärde stadiet av grupputveckling.

I **”genomförande och produktivitet”** läggs mesta delen av energin på uppgifterna. Arbetsuppgifter genomförs och eventuella konflikter hanteras framgångsrikt samt ledarskapet för att lösa uppgifter växlar så att den eller de med relevant kompetens leder.

Susan Wheelan´s (2005) forskning visar att arbetsgrupper som når fjärde utvecklingsstadiet är mera produktiva jämfört med grupper på tidigare utvecklingsstadier. Förutom högre produktivitet tycks klimatet i gruppen, dess inneboende relationer, överföras till grupper i dess närhet. Exempelvis har elever i skolan högre betyg om lärarlaget har nått de högre utvecklingsstadierna, likaså gäller för vården där patienternas vårdtid är kortare om vårdlaget återfinns i de högre utvecklingsstadierna.



Medarbetarna på Gärdstensbostäder har gått på skilda UGL-kurser under åren eftersom kurserna ges för "främlingsgrupper", dvs grupper där det inte finns några professionella band mellan deltagarna.



Wheelan menar vidare genom sin forskning att grupper som befinner sig i de två första stadierna av grupputveckling har sin huvudsakliga fokus och energi riktad till att hantera frågor som rör medlemskapet och värderingar. Detta innebär att ända upp till 60 % av den energi och kraft som gruppen har är bundet till dessa frågor och kommer alltså inte uppgifterna till del, utan endast 40 % går till dessa. I en grupp som löst frågor kring stadium ett och två om medlemskap, kompetens, värderingar och arbetsformer/metoder och på så sätt nått stadium tre, kommer i detta stadium upp till ca 60 % av energin uppgifterna till del. Slutligen, i stadium fyra kommer upp till ca 80 % av gruppens energi uppgifterna eller produktionen till del. Restande 20 % går åt till att underhålla relationer och arbetssätt.

Det är således såväl företagsekonomiskt som mänskligt väl värt att satsa på att utveckla arbetsgrupperna på en arbetsplats. Företagsekonomiskt då mer arbete produceras i grupper i stadium 3 och 4, men också mänskligt då det är betydligt trivsammare i stadium 3 och 4 och människor mår bra i dessa sammanhang, att vara sedda, viktiga och kompetenta.

Ytterligare några ord om ledarskap

Ovan har de olika stadierna i gruppens utveckling beskrivits och hur ledarskap kan relateras till dessa stadier (se också figur sidan 19). Detta är rätt och

gott, men till detta måste kopplas värderingsstyrt ledarskap, om detta se vidare i Larsson, G., & Kallenberg, K. (2006).

Detta värderingsstyrda ledarskap handlar om **före-döme**, att stå för humanistiska värden, att vara förebild att kunna ta och stå för svåra beslut och att ta ansvar, att ta på sig hela ledarskapet i med- och motgång. Att ta på sig hela ansvaret i motgång men frikostigt dela framgångens sötna i medgång.

Som ledare måste du också kunna ge **stöd** till medarbetare om så behövs. Detta kan vara såväl personligt känslomässigt stöd som att se till att medarbetarna har den kompetens som behövs för arbetsuppgifterna.

En god ledare måste också våga och kunna **konfrontera** då t.ex. en medarbetares prestation inte ligger inom de överskomna förväntningarna eller där medarbetare har problem med relationer eller annat som stör för arbetet. Då är det väsentligt att stödet finns där så att problemen kan hanteras.

Ett gott ledarskap innefattar också förmågan att kunna **inspirera** och **motivera**. Detta genom att engagera och skapa delaktighet och uppmuntra alternativa idéer och metoder för uppgifternas lösande.

Ledarskap handlar om relationer och förtroenden. Detta innebär att kunna mobilisera människor så att de gemensamt och med samlad förmåga kan verka för att uppnå de gemensamma målen.

Gårdstensbostäders långsiktiga mål

.....

”En långsiktig och
hållbar utveckling av
fastighetsförvaltning
och boende i Gårdsten.”

.....

Detta långsiktiga mål rymmer en social, ekologisk och ekonomisk dimension. Gårdstens hållbarhetsidé visar den sociala dimensionen: Gårdsten är en bra plats att leva och bo i och som är vårt hem. Vi bryr oss om varandra. Vi engagerar oss. Gårdsten är den del av Göteborg som vi är stolta över. I Gårdsten fortsätter vi att utveckla den sunda trygga och hållbara livsmiljön med väl fungerande välfärd. Här tror traktens barn och ungdom på framtiden.

(ur Vision för Gårdstensbostäder).

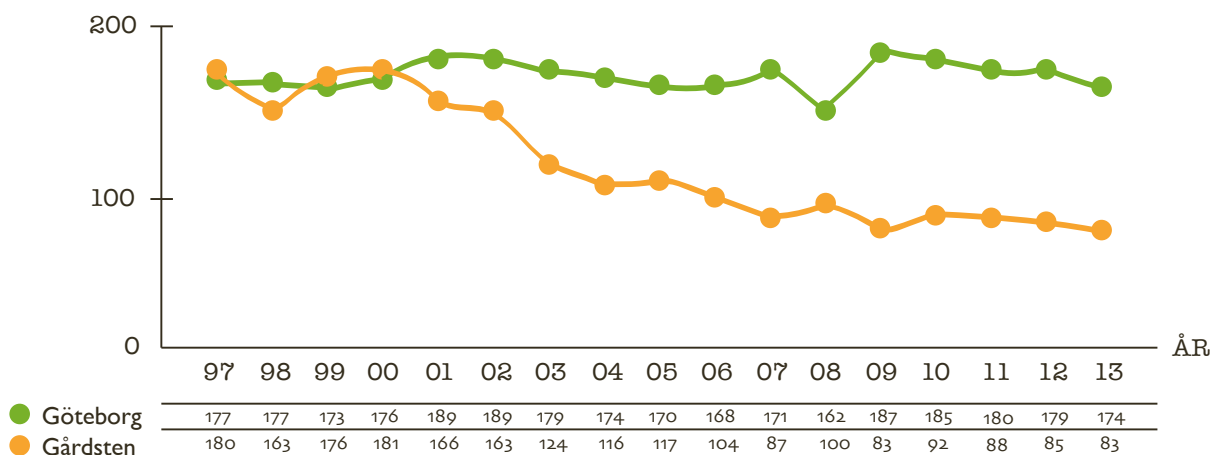
Gårdstensbostäder, människorna och uppdraget

Gårdstensbostäder är ett av Göteborgs kommunala bostadsbolag och tillhör Förvaltnings AB Framtiden som ingår i Göteborgs Stad. Gårdsten är ett miljonprogramsområde i nordöstra delen av Göteborg. Gårdstensbostäder bildades 1997 med uppgift att förvalta fastigheterna och även utveckla och förnya stadsdelen Gårdsten i nära samarbete med de boende. Det innebär och innebär att Gårdsten skall vara ett attraktivt bostadsområde att leva och bo i vilket är något mer än att bara tillhandahålla ett boende; det handlar om att tillhandahålla ett område med livskraft och livskvalitet.

Bolaget äger 2 734 hyreslägenheter, vilket är 85 % av alla bostäder i området. Resterande bostäder är äganderätter och bostadsrätter.

Området var vid Gårdstensbostäders bildande 1997 ett nedslitet område och omsättningen på hyresgäster var hög. Andelen outhyrda lägenheter uppgick till över 800 tomma. Kriminaliteten i området låg vid denna tid över medelvärdet för hela Göteborg.

Anmälda brott per 1000 invånare



Sedan 1997 har området förändrats. Området är fullt uthyrt, omsättningen av hyresgäster ligger på en normal nivå, ca 10%. Kriminaliteten inom området är under genomsnittet för Göteborg, se diagram. Hyresgästerna är engagerade och delaktiga i sitt bostadsområde. De boende är delaktiga i företaget genom att de från början ingått i styrelsen. Affärer och företag har etablerat sig i området och denna satsning fortsätter. Energi- och miljöinsatser utvecklas ständigt för ett hållbart Gårdsten. Verksamheter för barn och ungdomar initieras fortlöpande och Gårdsten har i grunden förändrats. För att göra denna förändring har det krävts personal som varit engagerad i, och haft övertygelse om, att förändring är möjlig.

Hyresgästerna

Hyresgästerna har idag en bakgrund från 82 olika etniska eller kulturella sammanhang vilket ställer personalen inför kravet att kunna möta människor utifrån deras bakgrund och ha förståelse för deras historia. De mest förekommande ursprungsländer/områden hyresgästerna kommer från är: Polen, forna Jugoslavien, Iran, Irak, Somalia, Finland och Sverige.

Personalen klarar att möta och kommunicera med sina hyresgäster på ca 25 olika språk.

Personalen

Personalen är en organisations viktigaste tillgång. Att ha en välutbildad och förberedd personal är nödvändigt i en föränderlig värld. Det gäller att ha kunskap om förvaltning av bostäder och om att kunna möta människor. Personalen hos Gårdstensbostäder består av hälften kvinnor och hälften män. Etnicitet och bakgrund bland medarbetarna är följande:

Organisationen

Somalia	•	Kosovo
Kina	•	Bosnien
Ungern	•	Kroatien
Kurdistan	•	Italien
Sverige	•	Uganda/Rwanda
Irak	•	





Gårdstensbostäder AB har en platt organisation. Den kännetecknas av korta beslutsvägar och närhet mellan människor, mellan medarbetare såväl som chefer.

Gårdstensbostäder är organisatoriskt uppdelat i tre grupper; Huschefs-, Trygghets- och Stabsgruppen.

Huschefer

Den grupp som förvaltar, underhåller och utvecklar sina respektive hus och lägenheter benämns Huschefer. Huscheferna är områdesförvaltare och har betydande ansvar för uthyrning av bostäder och den dagliga omsorgen om sina hus och områden men också långsiktig planering för respektive område. De är resultatansvariga för sina respektive

områden. De har också en stor roll i mötet med, och fungerande relationer till, hyresgäster och övriga som vistas i området. Det innebär också att de har en normerande roll i området för beteenden kring boende.

Bland Huschefsgruppen finns också en roll benämnd samordnare. Denna roll innebär inte personalansvar men väl att verka för att Huschefsgruppens verksamheter kan samordnas och genomföras på ett för Gårdstensbostäder gynnsamt sätt.

Huschefernas arbete innebär också kontakter med och ledning av byggare, hantverkare och entreprenörer som är aktiva inom området.



Trygghetsgruppen

Trygghetsgruppen utövar tillsyn över, och har ansvar för, fastigheterna i området på kvällar och helger. De finns också till hands för att lösa praktiska problem för hyresgästerna. I rollen ingår också en betydande social del i och med att de är synliga i området.

Trygghetsgruppens arbete kan handla om allt från att öppna dörrar som fastnat till att evakuera och återställa hissar. Den löpande tillsynen innebär också en positiv övervakning, att området är lugnt och attraktivt för de boende.

Trygghetsgruppen är i stor utsträckning förebilder för barn och yngre boende i området samt-

ligt som de skapar trygghet för äldre som kan vända sig till dem vid exempelvis praktiska problem i lägenheterna.

Staben

Staben är organiserad i en ekonomisk, en personaladministrativ och en förvaltningsfunktion. Stabens medarbetare är specialiserade inom respektive funktion. Staben ger också stöd till Huschefs- respektive Trygghetsgruppens arbete men är också engagerade i långsiktiga och strategiska frågor för Gårdstensbostäder. I arbetet ingår möten med hyresgäster och entreprenörer samt samordning av olika funktioner. Frågor av hyresrättslig karaktär ingår också.

.....

Individuell kompetens är när individen har nödvändiga kunskaper och arbetsmässiga färdigheter för att kunna utföra sitt arbete.

.....

Hög individuell kompetens hos medarbetare innebär inte nödvändigtvis hög kollektiv eller organisatorisk kompetens hos organisationen. Men om fler skall och behöver engagera sig i uppgiften för dess lösande, krävs att alla medarbetare engagerar sig, inte bara chefen. Så genom att arbeta med samtal och dialog kring vad som skall göras, om mål, hur det skall göras, metoder och samarbete, och hur man önskar ha det tillsammans ökar förmågan att hantera alltmer komplexa situationer av arbets- och relationsmässigt slag.

Kollektiv eller organisatorisk kompetens är nyttgjord individuell kompetens för hela organisationens bästa genom kunskapsspridning till övriga medarbetare och samarbete mellan individer och grupper för att nå önskade mål. Kollektiv kompetens leder också till att organisationen blir mer robust och bättre kan hantera en komplex omvärld och förändringskraven i denna.



Framtiden, team- och arbetslagsutveckling

Individuell och kollektiv kompetens

Kursen UGL ger kompetens kring och förståelse för människors agerande i grupp och kring ledarskap relaterat till gruppens utveckling. Till detta kommer också personlig utveckling, dvs ökad självkänedom som handlar om att kunna leda sig själv på ett för verksamheten gynnsamt sätt.

Kursen ger alltså en hög individuell kompetens i dessa frågor men organisationen måste nyttiggöras denna. Det innebär att uppnå en kollektiv kompetens. Redskapet för att göra detta är att genomföra återkommande team- och lagutvecklingsaktiviteter. Team- och lagutveckling syftar således till att få var och ens kompetens att tillsammans verka i riktning mot de gemensamma målen.

Även om en medarbetare inte har någon uttalad ledarfunktion i sitt arbete så innebär möte med hyresgäster ett uttalat ledaransvar.

För de olika arbetsgrupperna på Gårdstensbostäder har det kontinuerligt genomförts lagutvecklingsinsatser om 1-2 dagars omfattning varje år under 2000-2014. För vissa grupper har dessa insatser varit mer frekventa medan för andra arbetsgrupper har det varit längre mellan team- och lagutvecklingsinsatserna.

Team- och lagutveckling för Gårdstensbostäder handlar på gruppnivå om:

- dialog kring vision och gemensamma mål
- bemötandefrågor och policys kring boende och de boendes delaktighet i boendet och området
- budgetfrågor och gemensamma investeringar
- val av arbetsmetoder
- dialog kring övriga policys och värderingar
- frågor kring bemötande av kollegor, hyresgäster, entreprenörer och övriga i området
- vidareutbildning för medarbetarna avseende grupputveckling och ledarskap.

Lagutveckling handlar på individnivå om:

- "Vad behöver jag ta ansvar för i min arbetsgrupp för att vi skall kunna vidmakthålla och utveckla vår grupp?"
- "Vad behöver jag ta ansvar för, så att jag bättre kan fungera i min medarbetarroll?"
- Vad behöver jag ta ansvar för så att jag bättre kan leda mig själv så att jag inte förlägger eller projicerar mina tillkortakommanden eller osäkerhet på andra?"

Team- och lagutvecklingarna har sin utgångspunkt i att förbättra för respektive grupps interna kommunikation, samarbete och prestation men också kring det inre ledarskapet, att kunna leda sig själv. Till detta kommer också att bättre hantera den externa kommunikationen med hyresgäster.

Då UGL-utbildningar genomförts för medarbetare under åren 2002-2014 har nu praktiskt taget samtliga Gårdstensbostäders medarbetare kunskap om grupp-utveckling och om hur denna kan drivas framåt, om ledarskap samt om den egna självkännetdomen. Det är dags att nu 2014 integrera alla kunskapsdelar och erfarenheter i Gårdstensbostäders affärsplan men framförallt i respektive organisationsenhets verksamhetsplanering för att ytterligare höja den kollektiva och organisatoriska kompetensen.

Framgångsfaktorerna

Den framgång Gårdstensbostäder uppnått i dag är sprungen ur en mängd faktorer. Inom ramen för denna skrifts syfte handlar det om:

- bred kompetensutveckling för all personal, i form av utbildningen UGL
- övrig kompetenshöjande ledarskapsutveckling för nyckelpersoner
- återkommande team- och lagutvecklingar

Ledningen av bolaget har ytterligare kompetens kring grupp och ledarskap genom:

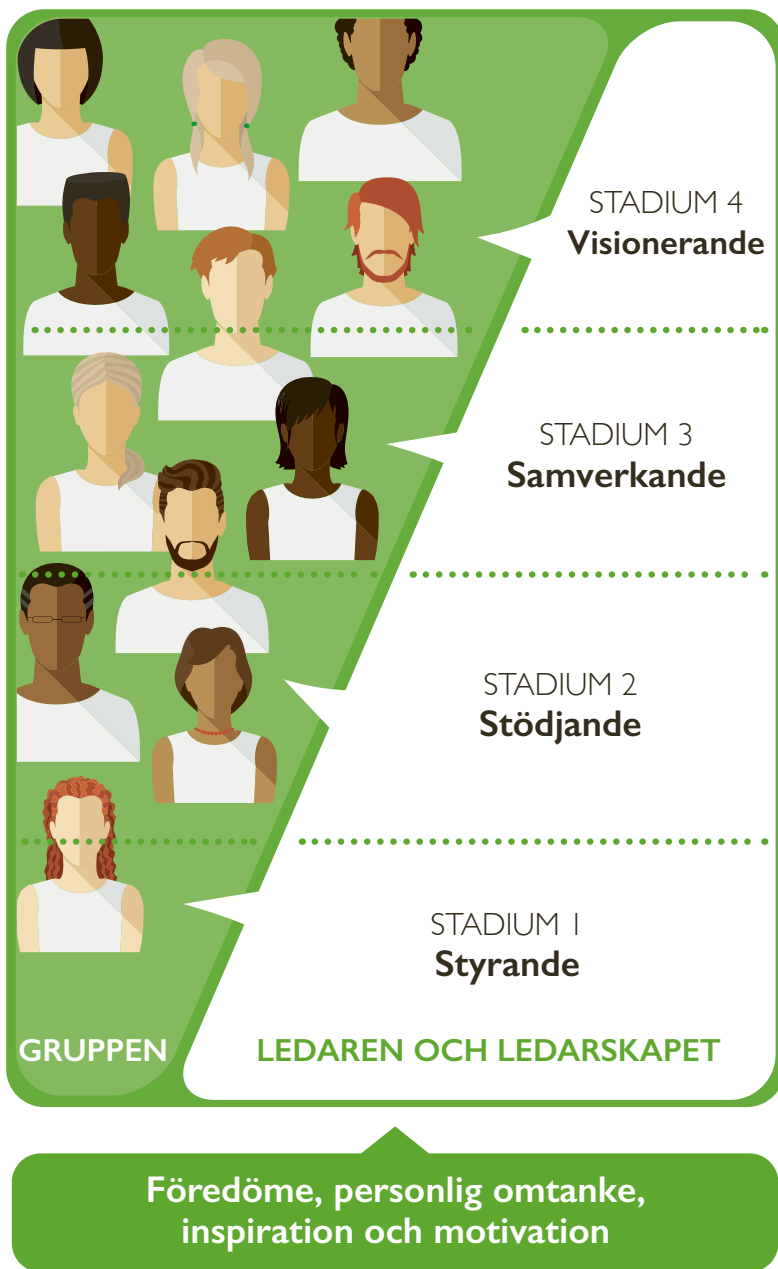
- fördjupad kunskap i grupputveckling och ledarskap, Fördjupad UGL, FUGL. FUGL ger en både bredare och djupare kompetens om grupp och ledarskap. Denna kompetens innehar bolagets tf VD.

- handledarkompetens UGL har koncernchefen och styrelseordförande i Gårdstensbostäder (handledarutbildning UGL är en vidarepåbyggnad från FUGL och ger behörighet att genomföra UGL-utbildningar i enlighet med Försvarshögskolans uppställda krav för kursen).

Det går inte att tänka sig att enbart medarbetare har kompetens kring grupputveckling och ledarskap. Kunskapen inom dessa områden måste finnas från högsta ledningsnivå hela vägen ut i alla organisationens delar. Organisationen måste likt en orkester spela samma stycke.

Allt utvecklingsarbete sker just för att kunna spela samma stycke och som ett stöd för att förverkliga visionen "Vi bygger det hållbara samhället för Framtiden" samt Hållbarhetsidéen om Gårdsten som en bra plats att bo och leva i. Det är väsentligt att ständigt utveckla hållbarhetsarbetet. "Utan vision i mitt arbete kanske jag bara fyller i stenar där de saknas. Med vision kanske jag är med och bygger en framtida stadsdel för människor att utvecklas i." Visionen tillhandahåller underlag till mål som sedan kan låta sig mätas.

Enligt grupputvecklingsteorin kommer för grupper i stadium 1 och 2 ett företags eller en organisations vision och policys upplevas som utifrån styrande önskemål och krav. För grupper i stadium 3 och 4 är vision och policys en del av det egna förhållningssättet genom den process som sker kring värderingar under stadium 2. Vision och policys blir således inifrån kommande, som en del av gruppmedlemmarna själva. Detta betyder att gruppen och dess medlemmar kan handla utifrån vision och policys i varje uppkommet fall utan detaljstyrning eller kontroll.



Figur 3 beskriver sambandet mellan gruppens utveckling och dess behov av ledarskap i respektive grupputvecklingsstadium.

Den vänstra sidan av rektangeln beskriver det ansvar som gruppen kan hantera med hänsyn till sin mognad, dvs beroende på var den befinner sig i sin grupputveckling. Den högra sidan av rektangeln visar på det ledarskap som gruppen behöver.

Således när gruppen är i inledningen av sin grupputveckling behöver den mer struktur och ledning som måste tillhandahållas av den formella ledaren, medan grupper som är längre i sin utveckling kanske endast behöver rådslag med den formella ledaren kring inriktningen av arbetet. Gruppen tar själva hand om val av metoder och arbetsformer och löser sina uppgifter självständigt. Som ledare måste uppgiften vara att frigöra människor från beroende av den formella ledaren till ett självständigt ansvarstagande för sina arbetsuppgifter inom den överenskomna ramen och i enlighet med gemensamma mål (se även sidan 9).

.....
Sedan då?
.....

I en mångkulturell och föränderlig värld som bostadsbolaget i Gårdsten har att verka i gäller att medarbetare har en hög individuell och kollektiv kompetens för att kunna verka och fatta självständiga beslut inom ramen för gemensamma målsättningar. Om organisationen skall detaljstyra all aktivitet finns risk att den enskilde medarbetarens initiativkraft och kreativitet begränsas. Om istället organisationen för långtgående samtal kring vision, mål, metoder och värderingar kan den enskilde och/eller hans grupp möta de krav verkligheten ställer utan att varje beslut skall "skickas uppåt" i beslutskedjan, se figur på sidan 19.

Att vidmakthålla uppnådda resultat under åren 1997-2014 räcker inte. Att slå sig till ro är att på sikt förlora möjligheterna till det goda boendet, den sociala välfärden i området, den sociala upphandlingens goda effekter och den samhällsekonomiska nyttan som har genererats under åren. Vad avser team- och lagutveckling såväl som individuell kompetensutveckling inom detta område så är det

en kontinuerlig process som inte har något slut, kompetensen måste upprätthållas och utvecklas. Vid nyrekryteringar behöver nya medarbetare komma i åtnjutande av samma kompetensutveckling som övriga samt integreras i arbetslaget och kunna bidra där.

Så målet är fortsättning och utveckling. Paradoxalt är det största hotet mot Gårdstensbostäder dess litenhet bland bostadsbolag. Det är lätt för större bolag inom koncernen att "sluka" detta lilla bolag med motiv att det skulle gå att rationalisera och reducera personalstyrkan. Samtidigt är denna litenhet som bolag också dess största tillgång. Den möjliggör på ett enklare sätt de nära relationer och den förståelse som behövs för de utmaningar som alla medarbetare dagligen ställs inför.

De resultat som har uppnåtts är en produkt av engagerade och intresserade medarbetare såväl som av de satsningar som skett för att bygga relationer, värderingar, arbetsformer utifrån den vision, hållbarhetsidé och de mål som Gårdstensbostäder har.

Sammanfattning

Mål: För att utveckla en organisation eller företag krävs att alla vet vart man ska, vilka är målen som skall uppnås. "Om man inte vet vart man ska vet man inte när och om man kommit fram."

Gårdstensbostäders mål är många och brett syftande; att erbjuda det goda boendet samt energi- och miljöutveckling i bostäderna. Mobilisering av de boende för framåtriktade åtgärder kring minskning av kriminalitet, utveckla skolan, verka för barn och ungdomars möjlighet i området osv.

Vi: Är medarbetare inbördes beroende av varandra för att nå målen måste de veta tillräckligt om varandra för att kunna bruka den kompetens, yrkesmässigt och personligt, de har tillsammans. "Vilka är vi som tillsammans skall ta oss till målen."

Hur: Om målen och de inbördes relationerna är kända handlar det också om hur det skall göras, hur gör vi detta tillsammans – metoder således. Medarbetare måste också kunna hantera feedback i syfte att utveckla arbetsformer.

Avstämning: Slutligen, hur vet man att man kom fram? Det handlar alltså om utvärdering, både längs vägen och vid större avstämningspunkter.

Gårdstensbostäder arbetar systematiskt med alla dessa fyra områden. Det syftar till att återkommande utveckla visionen och det goda sociala boendet.

Källor:

Larsson, G., & Kallenberg, K. (Red.) (2006). Direkt ledarskap. Stockholm: Försvarsmakten.

Lewin, K. (1948) Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics. Gertrude W. Lewin (ed.). New York: Harper & Row, 1948.

Bion, W. R. (1952). Group dynamics: a review. International Journal of Psycho-Analysis, vol.33.; Reprinted in M. Klein, P. Heimann & R. Money-Kyrle (editors). New Directions in Psychoanalysis (pp. 440–477). Tavistock Publications, London, 1955. Reprinted in Experiences in Groups (1961).

Schutz, W. (1966). The Interpersonal Underworld. A reprint of FIRO, A Three Dimensional Theory of Interpersonal Behavior. Palo Alto: Science & Behavior Books Inc.

Wheelan, S. A. (2005a). Group Processes. A Developmental Perspective (2. ed.). Boston: Pearson Education Inc.

Samt material som ställts till förfogande av Gårdstensbostäder AB.



.....

Vill du veta mer?

Kontakta Jarl Silfverberg, jarl.silfverberg@gmail.com
eller Gårdstensbostäder.

.....

