

# Framtidenkoncernens Värdegrundsarbete 2018–2019

## Bolagsanalys och handlingsförslag Poseidon

Revision: 1.0 2018-10-10

Linda Björk, Emilie Widarsson, Carl Johan Lillieroth och Sofie Peters

 Framtiden

# Introduktion

Den 24 april hölls en workshop med Poseidons medarbetare och den 22 maj med bolagets ledningsgrupp och styrelse. Under workshoparna presenterades bolagets resultat från vårens webbenkäter, och under workshopen den 22 maj presenterades dessutom medarbetarnas tankar från deras workshop 24 april. Deltagarna på respektive workshop arbetade tillsammans för att skapa förståelse för vad resultaten kunde innebära för bolaget. Analysen och de rekommenderade åtgärderna i detta dokument är baserad på dokumentation från dessa båda tillfällen. Fokus ligger på de områden som vi ser både kan stärka Poseidon som bolag och koncernen som helhet om de hanteras. För en helhetsbild av samtalen kring både styrkor och utmaningar för bolaget hänvisar vi till tidigare utskickad dokumentation.

Poseidon uppmantras att arbeta med områdena som lyfts fram i det här dokumentet, gärna i samarbete med andra bolag inom koncernen. Bolaget kan vid behov också ta stöd av projektgruppen för värdegrundsarbetet för att utforma och genomföra aktiviteter.

Det bör noteras att detta dokument endast handlar om Poseidons specifika frågeställningar, samt att samtliga bolag i koncernen har fått tillgång till analyser om sig själva. För koncernövergripande analys hänvisas till "Underlag till handlingsplan 2018-08-22".

## Lagarbete i en decentraliserad organisation

Gällande samarbetet inom Poseidon gjordes följande reflektioner: *"vi har resultaträkning på varje distrikt; de är som egna bolag i bolaget. Varje husvärd har egen ekonomi/budget; ett eget företag i företaget. De tar med sig ett affärsmässigt resonemang när de möter hyresgäster. Motiverar och tar beslut och har ekonomiska argument när det behövs.", "decentraliserad organisation leder till mindre lagarbete och mer splittrat; åtta distrikt är detsamma som åtta bolag; inget gemensamt eller gemenskap eller öppen konversation", "vi tycker att decentraliseringen hjälper oss att ha kundfokus då vi är nära kunderna, men om vi arbetar tillsammans mellan distrikten måste vi inte uppfinna hjulet igen.", "även inom distrikten kan finnas behov av att skapa mer gemenskap. Kan finnas 'vi och dom' även inom distrikten." samt att det rådde "brist på lagkänsla". Det uttrycktes även oro för att styrningen ska öka. På ledningsgrupps- och styrelseworkshoppen gjordes reflektionen att: "den decentraliserade organisationen skulle kunna innebära att om vi hade gjort skärningar på geografiska områden kanske vi hade sett att Väster kanske har mer gemensamt med systerbolagen där i samma områden än med en annan del i Poseidon."*

## Rekommenderade åtgärder

En efterfrågan på lagarbete och ökat samförstånd mellan distrikten efterfrågas. Bolaget rekommenderas därför att öppna upp för en involverande dialog med medarbetarna, förslagsvis med externt stöd som kan hjälpa till att skapa en trygg samtalsmiljö eftersom decentraliseringsfrågan länge varit central i Poseidons organisation och kan kännas svår att prata om på ett konstruktivt sätt. Utfallet för dialogen bör tas vidare till ledningsgruppen som underlag för eventuella justeringar eller insatser. Poseidon rekommenderas även att inleda dialog med

systerbolag som angränsar till bolaget olika distrikt i syfte att utforska möjliga synergier och öppningar för kunskapsutbyte.

## Ansvarstagande och ansvar för hälsan

Under workshopparna uppstod frågor kring varför 'ansvarstagande', enligt både hyresgästerna och medarbetarna, saknas i Poseidons nuvarande kultur, trots att båda grupper värderar ansvarstagandehögt som personlig värdering. Citat: *"varför har både vi och hyresgästerna 'ansvarstagande' som personlig värdering men hyresgästerna ser det inte i nuvarande kultur, men önskar att fanns. Och varför ser vi inte själva det ordet i nuvarande kultur? Det är vår viktigaste personliga värdering, den måste ju finnas med!"*. Man frågade sig vad 'ansvarstagande' egentligen innebar, citat: *"ansvarstagande... Vad lägger man i det? Miljömedvetenhet, kostnadsmedvetenhet, som faktiskt finns med [i enkätsvaren], det kan också vara ansvarstagande."*

Flera frågade sig om det fanns någon motsättning mellan att medarbetarna önskade större fokus på 'anställdas hälsa' framöver, och att hyresgästerna önskade 'ansvarstagande'. Någon reflekterade att: *"om vi beter oss stressat så kan vi nog verka som att vi inte är ansvarstagande. Alltså: om man är stressad, signalerar man ansvarstagande då?"*. Det lyftes i dialogerna att det fanns en utpräglad byråkrati kopplad till personalfrågorna, samt att medarbetarenkäter visat på stress.

### Rekommenderade åtgärder

Bolaget rekommenderas att öppna upp för dialog kring vad ansvarstagande innebär för medarbetarna, samt, om möjligt, fråga hyresgäster hur de anser att ansvarstagande ser ut. Kopplingen till anställdas hälsa bör utforskas som ett specifikt område.

## Bli mer inlyssnande och synliggöra sociala uppdraget

Poseidons kommunikation tar enligt dialogerna ofta sin utgångspunkt i ekonomiska argument och förklaringsmodeller i syfte att skapa tydlighet och transparens gentemot hyresgästerna. Enkätsvaren från hyresgästerna tyder på att hyresgästerna uppskattar Poseidons tjänster men att de efterfrågar mer personligt bemötande, med mindre starka hänvisningar till ekonomi och med mer fokus på högre värden såsom 'samhällsengagemang'. Citat: *"kan det vara ett dilemma att hyresgästerna vill se fokus på samhällsengagemang men tycker att vi har ett ekonomiskt fokus? Vad står önskan om mer samhällsengagemang hos hyresgästerna för?"*. Samtidigt är Poseidon osäkra på vad gällande bolagets samhällsengagemang som är lämpligt att kommunicera till hyresgästerna, citat: *"vi har satsat otroliga pengar på sociala frågor och områden: Backa Röd, Lövgärdet... Omfördelningen har varit accepterad inom bolaget, men vi har inte kommunicerat detta utåt."*, *"vad är det vi kommunicerar? Vi talar inte om att vi lämnar var tredje lägenhet till sociala kontrakt."* och *"social hållbarhet är väl inte bara sociala kontrakt. Känsligt så länge vi har bostadsbrist. Men det måste handla om mer!"*.

Hyresgästerna önskar även mer 'effektivitet' och 'kvalitet' från Poseidons sida. Ord som 'kostnadsjakt' och 'kortsiktighet' används av hyresgästerna för att beskriva Poseidon i nuläget, medan Poseidons medarbetare snarare använder sig av ordet 'affärsmässighet'.

Workshoppedeltagarna reagerade starkare på att hyresgästerna anser att bolaget inte är ansvarstagande (se föregående avsnitt), än på att det saknar kundfokus, vilket deltagarna förklarade med att hyresgästerna inte helt förstått vad de får för sina pengar. I samband med detta lyftes följande fråga: *"men lyssnar vi på kunden då? Vad vill de ha för pengarna?"*. Det verkar således finnas tre huvudfrågeställningar att utreda kopplat till kund:

1. Hur kan Poseidon bli mer inlyssnande och personliga gentemot sina hyresgäster?
2. Vad bör kommuniceras kring bolagets sociala insatser för att tillfredsställa hyresgästernas önskan om att Poseidon ska präglas mer av samhällsengagemang?
3. Hur ska kommunikationen kring ekonomi vridas till att inte bara omfatta ekologisk men också social hållbarhet?

I samband med de här frågorna lyftes miljöarbetet som ett gott exempel på hur Poseidon arbetat för att involvera hyresgäster och medarbetare i en medskapande process som under lång tid har arbetats in i Poseidons arbetssätt, kommunikation och varumärke. Exempel på framgångsfaktorer som lyftes var: *"det decentraliserade förhållningssättet; vi hanterar frågor där de hör hemma", "uthållighet, ihärdighet och långsiktighet. Övertygelsen om till exempel miljöhus; vi skördar frukten av det idag.", "mod; vi har vågat. Och stolthet som resultatet av mod." och "vi gör bra saker och berättar om det. Men det gäller att börja med att göra bra saker."*

## Rekommenderade åtgärder

Bolaget föreslås arbeta med de tre frågeställningarna parallellt i fokusgrupper (till exempel i trapphusdialoger eller dylikt) där både medarbetare och hyresgäster involveras i syfte att identifiera *vad* hyresgästerna ser som mest centralt i Poseidons arbete och relationerna med dess medarbetare, *vad* medarbetarna tycker är klokt att sprida gällande de sociala insatserna, samt *hur* båda parter ser att kommunikationen kan utformas för att bli mindre ekonomiskt betonad. Fokusgrupperna föreslås ledas av en grupp medarbetare som har god erfarenhet av och inblick i Poseidons miljöarbete; hur det utvecklats under åren och på vilka sätt det integrerats i arbetssätt och rutiner. Miljöarbetet skulle på detta sätt kunna skapa förförståelse och bli avstamp och mall för det sociala arbetet. Förslagsvis kan medarbetare som ska leda grupperna utbildas till samtalsledare, och/eller ta hjälp av externt stöd.

## Att vara en del av en koncern

Under workshopparna uttrycktes av vissa en glad förvåning över de likheter man såg mellan Poseidon och koncernen överlag, till exempel lyftes 'affärsmässighet' som en viktig gemensam nämnare. Under workshoppen med ledningsgrupp och styrelse sa man till och med att man fått en insikt om att *"bolagen är relativt samstämmiga; det borde inte finnas några inga hinder [för samarbete i koncernen]"*.

Gällande samarbete mellan bolagen verkar det emellertid finnas en utmaning som även återfinns i högre eller lägre grad hos samtliga bolag i koncernen. Den handlar om en oförståelse för andra bolags prioriteringar och beslut, citat: *"Bostadsbolaget har gjort saker som vi har sagt nej till som vi uppfattar som ekonomiskt rätt vanskligt", "undrar hur de andra tänker... De borde tänka som vi."* och *"det märks en stolthet hos oss ända upp till styrelseordförande; andra kan lära av oss."* Denna form av bolagsinriktad stolthet minskar troligen bolagets intresse för att lära av andra. Man lär emellertid gärna ut, så viljan att utveckla och förbättra är det inget fel på.

Bilden av att andra borde lyssna mer på Poseidon syns även i relationen till moderbolaget och koncernledningen. Citat: *"Poseidons huvuduppdrag är att förvalta men moderbolaget/ägaren säger 'det får ni inte göra.'", "det finns en målkonflikt med moderstyrelsen; de har sin målbild med nyproduktionen men hyresgästerna får känslan av att vi tar deras pengar till andra. Kunden upplever att de har betalat hyra i många år för att få de renoveringar de har rätt till och sedan tas de pengarna till nyproduktion.",* och *"Framtidens styrelse är inne i operativa frågor som är dotterbolagens frågor."* Även oro lyftes kring hur medarbetare ska kunna bli trygga i sin roll i koncernen när det redan är utmanande att skapa en tydlig koppling mellan varje distrikt och övriga Poseidon. Man önskar *"hitta identiteten för oss som bolag och som koncern; vad står vi för? Red ut: vad är EN koncern?"* och att förstå koncernens 'vi' i relation till det enskilda bolagets 'vi'.

## Rekommenderade åtgärder

En del av dessa frågor behöver koncernledningen ta tag i då 'vi och dom-tänkandet', där en i grunden positiv stolthet för det egna bolaget kan hindra lyhördhet mot andra bolag, är genomgående i koncernen. Poseidon kan emellertid hjälpa arbetet framåt, dels genom att identifiera de områden där de upplever målkonflikten med moderbolaget som störst, och dels genom att bjuda in andra bolag till dialog kring arbetssätt och prioriteringar i syfte att öka den ömsesidiga förståelsen och lägga grund för samarbete. Det viktiga i sådana dialoger är dock att samtliga är där med lyssnandet som huvudsyfte.

## Vill du ha mer information?

Kontakta HR-chef Linda Björk på Förvaltnings AB Framtiden på mail ([Linda.Bjork@framtiden.se](mailto:Linda.Bjork@framtiden.se)) eller telefon (0702-44 48 03) om du vill ha hjälp att bolla idéer, gräva djupare i analysen eller få stöd att utarbeta och genomföra åtgärder.