

Högskolan i Gävle
Institutionen för ekonomi
Organisation B 5p
Inlämningsdatum: 2000-10-30

Ett case om

Lövbergas Ryttarsällskap

Grupp A3

Andersson Linda, 771018
Bergström Sara, 790604
Hasselrot, Elisabet, 771124
Persson Camilla, 771002
Ström Beathrice, 730204

Handledare: Pär Villhelmsson

Bakgrund

Lövbergas Ryttarsällskap startades 1949. Antalet medlemmar uppgår till 420. För tillfället har föreningen 3 anställda; 2 ridinstruktörer, Åsa och Maria. Åsa arbetar heltid och hennes ansvarsområden är lektioner, kontorsarbete samt ansvar för lektionshästarna. Maria har gått från en heltidstjänst till halvtid. Idag är hennes arbetsuppgifter endast att ha lektioner. Bland de anställda ingår även Karin som arbetar heltid som stallpersonal, vilket innebär att det är hennes ansvar att fodra, släppa ut och ta in samtliga hästar från hagen, samt att mocka till lektionshästarna. För att Karin skall hinna med alla dessa uppgifter förlitar sig klubben på arbetskraft genom praktikanter och ideellt arbetande. I klubbens verksamhet ingår 25 hästar och ponnyer, dessutom finns det 30 privathästar uppstallade.

Föreningen har under en längre tid haft svåra ekonomiska problem och har bland annat inte haft råd att köpa in nya lektionshästar, material och gräva för nya vattenledningar. I den gamla styrelsen försökte man åtgärda de ekonomiska problemen men det mesta rann ut i sanden och inga direkta beslut fattades. Styrelsen avgick sedan på egen begäran. Den nuvarande styrelsen har för närvarande suttit knappt ett halvår. Styrelsen består av 7 ideellt arbetande, vilka är bland annat Bengt-ordförande, Ove-kassör, Anita-ledamot och Martin-ledamot (och även hästägare). Bengt, Anita och Ove blev invalda tack vare deras tidigare erfarenhet av styrelsearbete inom andra områden. Många krismöten har hållits men trots byte av styrelse sker ingen större förbättring av organisationen.

I stallet

Åsa är ridlärare, hon börjar sin arbetsdag kl 13.00 men har tagit för vana att åka till klubben 4 timmar innan hon börjar för att hinna med sin egen häst som står uppstallad här. Även idag har Åsa åkt hemifrån tidigare i detta avseende, hon kommer till stallet ca 9.30 eftersom hon har hämtat ridskolans hästtäckan på kemtvätten på vägen. Det är kallt ute och det knarrar av snön under skorna när hon går upp till stallet. Väl inne sätter hon igång med att mocka, hon hinner inte långt innan Karin som arbetar som stallpersonal och även idag är ensam kommer och ber Åsa om hjälp, en av ridskolehästarna är skadad. Åsa suckar och går för att se vad som har hänt. Hon konstaterar att veterinär måste tillkallas och lyfter telefonen, kö som vanligt. En halvtimme senare är det problemet åtgärdat och Åsa återgår till att mocka och sköta om sin häst. Hon hinner inte mer än börja så ringer telefonen, Åsa funderar ska hon svara, arbetsdagen har ju inte börjat än men det kan ju vara mamma eller någon annan som vill få tag på henne privat, hon svarar. Det är inte mamma utan som vanligt är det ett samtal som gäller ridskolan. Morgonen fortsätter i samma takt som den börjat och Åsa inser att hon inte kommer att hinna rida innan arbetsdagen börjar, hon får försöka ta det sen under dagen men då blir det väl klagomål från Martin och andra privathästägare som vanligt.

Klockan hinner bli 13.00 och dagen börjar. Hur tråkigt det än är måste Åsa slita sig från stallet för att gå till kontoret och ta tag i dagens pappersarbete. Sitta på kontor är ju inte hennes grej, hon vill ju arbeta med djuren, men någon måste ju göra det. Hon stänger boxen säger hejdå till Royal och går mot kontoret.

På kontoret

Klockan är 15.00 och Åsa sitter fortfarande på kontoret när Maria, den andra ridläraren, kommer in rusande. Hon är arg och upprörd som vanligt, även hon har kommit tidigare till stallet för att få tid till sina egna hästar. Istället har också hon fått hjälpa Karin för att hon inte hinner med alla sina arbetsuppgifter. Maria sätter sig ned i den gula fåtöljen och de pratar om den kommande kvällens lektioner. –20 grader ute innebär cirka –25 kanske –30 grader i ridhuset och inte heller den här terminen har de fått arbetskläder för att klara vintern.

Personalbristen och arbetskläder är bara en liten del av alla de problem de tagit upp med styrelsen, det finns fortfarande inga personalduschar eller personalrum, men det händer ju aldrig något.

Det knackar på dörren och Bengt, styrelseordförande, kommer in han vill bara meddela att det är styrelsemöte i kväll klockan 18.00 sedan skyndar han vidare för innan dess måste han hämta barnen på dagis, handla och köra sonen till hockeyträningen mm.

- *Jaha, säger Maria, hur skall vi kunna förbereda alla saker vi vill ta upp på den här korta tiden?*
- *...och så blir det vår uppgift att fixa ersättare till lektionerna i kväll för att vi skall kunna sitta med, är det verkligen vårt ansvar att göra det? Fyller Åsa i.*
- *Ja det är inte lätt att veta vad som gäller när varje styrelse har sina egna regler.*
- *Vi får försöka ordna så att någon av oss kan gå i alla fall, suckar Åsa.*

Styrelsemöte

Bengt förklarar mötet öppnat klockan 18.30, lite senare än tänkt eftersom några i styrelsen blivit kvar lite längre på sina ordinarie arbeten. På dagordningen finns flera återkommande problem som personalduschar, vinterkläder och även den för ridlärarna mest akuta frågan om stallpersonal.

- *Var är Åsa och Maria? Undrar Martin, borde inte de vara här?*
- *De kunde inte ordna med ersättare till kvällens lektioner, svarar Bengt.*
- *Kunde inte Åsa ha ordnat med det istället för att rida sin egen häst på arbetstid, inflikar Martin syrligt.*
- *Åsa och Maria har framfört ett antal problem till mig som vi skall ta upp här idag, det är viktigt att vi tar hänsyn till deras åsikter eftersom det är dom som arbetar i den dagliga verksamheten och är de som är mest insatta, fortsätter Bengt. De ville bland annat att vi skulle ta upp det här med vinterkläder, det är väldigt kallt i ridhuset och de arbetar ibland 3 timmar i sträck, de behöver verkligen bra kläder.*

- *3 timmar är väl ingenting, vanliga lärare undervisar i 8 timmar och de klagar inte, de skall vara glada att de får arbeta med sin hobby och få betalt för det. Förresten finns det inga pengar till det konstaterar Ove som är kassör.*

Bengt för frågan vidare till personalbristen som är akut.

- *Till det finns inte heller några pengar, säger Ove.*
- *Så mycket kan det väl inte vara att göra i ett stall, säger Anita som sitter i styrelsen bara för att hennes dotter tar ridlektioner på skolan.*
- *Ja vi får fundera lite på det och ta beslut vid ett senare tillfälle, konstaterar Bengt.*

Mötet fortsätter enligt punkterna på dagordningen och under övriga frågor framkommer det att Anita vill avsäga sig styrelseuppdraget för hennes dotter slutat rida.

I stallet dagen efter mötet

Privathästägare Lena kommer till stallet dagen där på och möter Maria:

- *Hej Maria! Jag hörde rykten om att det var styrelsemöte igår?*
- *Ja det stämmer.*
- *Jaha, vad pratade ni om och togs det några beslut?*
- *Jag vet inte för jag hade inte möjlighet att vara med.*

Senare under dagen träffar Lena flera andra privathästägare som också har hört att det varit möte och undrar om Lena vet vad som sades. Lena som inte vet så mycket säger det och konstaterar att allt nog är bra eftersom de inte hört något annat.

Efter att ha pratat med Bengt om mötets innehåll konstaterar Åsa och Maria att inga beslut har fattats den här gången heller, snart orkar de inte mer, vad skall de göra?

Frågor:

1. Vilka problem finns?
2. Vad kan de olika parterna göra för att förbättra situationen på klubben?
3. Vilka lösningar finns för att klubben skall överleva?

Teaching notes

Källa: Jones, Gareth R, *Organizational theory Second Edition*, 1998, Addison Wesley Publishing Company, USA.

1. Problem på klubben är, kommunikationen, arbetsgivaransvar, strategiproblem och ekonomin.

Klubben har kommunikationsproblem som en organisation med hög hierarki, trots att den är väldigt liten och platt.¹

Brister i arbetsgivaransvar innebär att delar av styrelsen inte inser att i deras uppgifter ingår även att agera arbetsgivare till de anställda på klubben. En arbetsgivare skyldighet är att bland annat se till att personalen har arbetskläder, omklädningsrum med duschar samt i övrigt bra arbetsförhållanden.

Strategiproblem innebär att styrelsen alltför mycket koncentrerar sig på vardagliga problem, detta leder till att de inte hinner med eller glömmer bort att arbeta fram och formulera klubbens strategier och framtida mål.²

De ekonomiska problemen gör att styrelsen tappar motivationen för att lösa några andra problem. Att skapa framtida mål och strategier kan kännas oviktigt när man inte vet om det finns en framtid.

2. Åsa och Maria bör säga ifrån mera kanske med hjälp av facket och en plats i styrelsen vilket skulle ge dem rösträtt och därmed större inflytande.

Styrelsen måste inse vikten i sin uppgift och sitt arbetsgivaransvar, det måste ställas högre krav på deras arbete och engagemang. Viktigt att förbättra kommunikationen med alla inblandade parter samt ta hänsyn till de inblandades önskemål och åsikter inte bara köra över. Personalen är den viktigaste tillgången i föreningen och ett införande av Total Quality Management skulle innebära att man arbetade för att få bort hinder som gör att personalen

¹ Sid 97

² Sid 134

inte känner glädje i sin arbetskunskap och situation, till exempel långa arbetsdagar, underbemanning och dåliga förhållanden. För att öka de anställdas arbetsvärde och självutveckling bör man skapa ett program för utbildning. Detta kommer att gynna främst alla eleverna på klubben men även andra.³

Privathästägarna måste engagera sig mer och ställa krav på information och inflytande.

3. Klubben befinner sig i krisstadiet och för att den skall överleva krävs drastiska förändringar i organisationen⁴. Ekonomin är en katastrof och utan tillräckligt med personal och bra lektionshästar tappar klubben sitt anseende och därmed också sina elever.

En försäljning av anläggningen skulle skapa det kapital som behövs för att få klubben på fötter och en möjlighet att börja om från början utan skulder. Försäljningen skulle innebära förlust av vissa intäkter men även en minskning av stora kostnader. Förhoppningsvis kan man skapa ett överskott istället för ett underskott och med hjälp av detta kunna göra de investeringar som krävs för att klubben skall kunna fungera. Ridskolan skulle sedan kunna hyra in sig i den nya ägarens anläggning (dagens lokaler) och fortsätta sin verksamhet. För att detta skall fungera bör man försöka att i största möjliga mån skapa en styrelse som är intresserad och engagerad och inte sätter styrelseuppdraget i sista hand. Likaså bör styrelsen bestå av personer med liknande värdeningar och erfarenheter detta för att underlätta kommunikation och beslutsfattandet. Viktigt ändå att bibehålla viss olikhet för att skapa kreativitet.⁵ Eventuellt skulle man kunna anställa en ridhuschef som kan sköta kontorsdrift, planering mm. så att ridlärarna kan ägna sig åt det de är anställda för.

Vid stora förändringar, som en försäljning, kan motstånd skapas på olika nivåer i organisationen. Det kan vara svårt att genomföra strukturförändringar på organisationsnivå för att många håller kvar vid de gamla arbetssätten. På individnivå kan vissa vara emot förändring av personliga skäl och inte tänka på föreningens bästa i första hand.⁶

³ Sid 410

⁴ Sid 459, 461

⁵ Sid 186

⁶ Sid 520, 523

Dagens styrelse har problem att fatta beslut för att lösa detta problem kan de skapa en beslutsmodell att arbeta efter och på så sätt effektivisera beslutsfattandet. Till exempel skulle man kunna använda "The Carnegie Model" vilket innebär att man utgår från en begränsad tillgång på information och alternativa lösningar.⁷

⁷ Sid 477