



Arbetsledaren

-Förbättringsområden inom yrkesrollen

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

ANNA HALLBERG & SUHAN TRI

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2010
Examensarbete 2010:129

EXAMENSARBETE 2010:129

Arbetsledaren

-Förbättringsområden inom yrkesrollen

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

ANNA HALLBERG & SUHAN TRI

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2010

Arbetsledaren

-Förbättringsområden inom yrkesrollen

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

ANNA HALLBERG & SUHAN TRI

© ANNA HALLBERG & SUHAN TRI, 2010

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2010:129

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Reproservice/ Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2010

Arbetsledaren

-Förbättringsområden inom yrkesrollen

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

ANNA HALLBERG & SUHAN TRI

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

På dagens stora byggföretag ställs det höga krav på att produktionen ska leverera projekt i hög kvalitet och dessutom inom strama tids- och budgetramar. En viktig kugge för att arbetet ska fungera är arbetsledningen och dens roll på byggarbetsplatsen. Ledarna och deras sätt att leda är avgörande för att ett företag ska kunna utvecklas och nå framgång. Vi vill därför genom denna uppsats undersöka och finna förbättringsområden inom arbetsledarrollen. Anledningen till att fokus ligger på arbetsledaren, som inte är högsta chef ute i produktionen, är att mycket resurser idag läggs på platschefen och vi tror att det finns ett större behov av att granska arbetsledarrollen.

Denna studie är gjord i samarbete med Peab och syftet är att belysa de brister och behov av effektivisering, om det finns några, i rollen som arbetsledare. Detta realiserar inte bara genom att se över deras ledaregenskaper utan även vilka förutsättningar de ges av företaget.

I studien har fallstudier i form av fem kvalitativa intervjuer genomförts med tre arbetsledare, en platschef och en hantverkare. Dessa har sedan sammanställts i ett empiriskt avsnitt för att kunna jämföras med olika teorier inom ledarskap och arbetsmiljö. Vidare diskuteras de olika behov av förbättringar vi har funnit och arbetet avslutas med en kort sammanfattning av de slutsatser och förslag vi har funnit passande.

Slutsatserna av studien är att Peab har arbetsledare som trivs bra med sitt arbete men det finns ändå punkter som skulle kunna förbättras. En av dem viktigaste är återkopplingen på avslutade projekt för att öka kunskapsåterföringen för arbetsledarna och även andra medarbetare inom produktion. Andra viktiga förbättringsområden är utveckling av de interna ledarskapskurserna, ökat stöd för nyanställda, tydligare utformning av funktionsbeskrivning och bättre feedback bland arbetsledarna.

Nyckelord: Arbetsledare, Arbetsmiljö, Ledarskap, Kommunikation, Motivation, Effektivitet

The Production Manager

-Improvements of the profession

Diploma Thesis in the Bachelor Programme

Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

ANNA HALLBERG & SUHAN TRI

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The demands placed on today's large construction companies are high. They are expected to deliver projects with high quality and within the restricted time- and budget constraints. An important part to success is the role that the project managers play on the construction site. The leaders and their way of leading are crucial in order for a company to gain success and continued growth. Therefore, we want to investigate and find possible changes that can be made in relation to the profession that is production manager. The reason the focal point of this paper is the production manager, who is not the top manager on the construction sites, is because a fair amount of resources are already today invested on the senior production manager and we believe there is a bigger need to explore the role of production manager.

This study is carried out in collaboration with Peab and aims to highlight shortcomings and needs for better efficiency, if there are any, in the role of production manager. This is realized not only by studying their leadership style, but also what conditions they are given by the company.

The study has been carried out in the form of case studies, with five interviews conducted with three supervisors, one senior manager and a carpenter. These have then been compiled into an empirical section to be compared with various theories about leadership and work environment. Furthermore, we discuss the various needs of improvements we have found and we finish this paper with a brief summary of the conclusions and suggestions we have found suitable.

The findings of this study are that Peab has production managers who feel good about their work but there are still points that could be improved. One of the most important points is feedback on completed projects to increase knowledge of the production managers and other employees in the production. Other important areas for improvement are the development of the internal leadership courses, increased support for new staff, improvement of the structure of the function description and better feedback from production managers.

Key words: Production manager/coordinator, Work environment, Leadership, Communication, Motivation, Efficiency

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
DIPLOMA THESIS IN THE BACHELOR PROGRAMME	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	VII
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Avgränsningar	2
2 METOD	3
2.1 Val av metod	3
2.1.1 Kvantitativ metod	3
2.1.2 Kvalitativ metod	3
2.1.3 Urval	4
2.1.4 Litteraturstudie	4
2.1.5 Insamling av primärdata	4
2.1.6 Bearbetning av intervjuerna	4
2.2 Studiens tillförlitlighet	5
3 TEORI	6
3.1 Arbetsmiljö	6
3.1.1 God arbetsmiljö	6
Lagom arbetsbelastning	7
Inflytande och delaktighet	7
Konstruktivt ledarskap	7
Positivt arbetsklimat	8
Kompetensutveckling	8
Friskvård	8
Återkoppling	8
3.1.2 Stora Enso AB som exempel	9
3.1.3 HYAB som exempel	9
3.2 Motivation	10
3.2.1 Mitchell och Larson – en kombination av de olika teorierna	12
3.3 Ledarskapet	14
3.3.1 Kommunikation	14
3.3.2 Henry Mintzbergs teori om ledarroller	15
3.3.3 Blanchard och Herseys teori om situationsanpassad ledning	16
4 OM PEAB	18

4.1	Kärnvärden	18
4.2	Peabs verksamhetsprocesser	19
4.2.1	Produktion	19
4.2.2	Hälsa och arbetsmiljö	20
4.3	Peabs målbok – Branschens bästa arbetsplats	20
5	EMPIRI	22
5.1	Förundersökning	22
5.2	Fallstudie	23
5.2.1	Platschefen Rickard	23
5.2.2	Hantverkare – Oskar	24
5.3	Fallstudie 1 – Petter	25
5.3.1	En vanlig arbetsdag	25
5.3.2	Arbetsmiljö och motivation	25
5.3.3	Kommunikation och relationer	26
5.3.4	Ledarskapet	27
5.4	Fallstudie 2 – Christian	27
5.4.1	En vanlig arbetsdag	27
5.4.2	Arbetsmiljö och motivation	28
5.4.3	Framtidsperspektiv	29
5.4.4	Kommunikation/Relationer	29
5.4.5	Ledarskapet	29
5.5	Fallstudie 3 – Sofia	30
5.5.1	En vanlig arbetsdag	30
5.5.2	Arbetsmiljö och motivation	31
5.5.3	Framtidsperspektiv	31
5.5.4	Kommunikation och relationer	32
5.5.5	Ledarskapet	32
5.6	Sammanfattning fallstudier	33
6	SAMMANFATTANDE ANALYS	35
6.1	Arbetsmiljö och motivation	35
6.2	Ledarskapet	37
6.2.1	Mintzberg	37
6.2.2	Blanchard och Hersey	38
7	DISKUSSION	39
7.1	Återkoppling	39
7.2	Ledarskapet	40
7.2.1	Utbildning	40
7.3	Funktionsbeskrivning för arbetsledarna	41
7.4	Arbetstider och incitament	43

8	SLUTSATS	44
8.1	Förslag till vidare forskning	46
9	REFERENSER	47

Förord

Arbetsledarrollen är en ledarroll som är så varierande i sin funktion och vi har redan från en kort praktikperiod sett vilka utmaningar en arbetsledare möts av varje dag. Med tanke på att vårt utbildningsprogram har en tydlig inriktning mot ledarskap, har det varit intressant att försöka belysa eventuella förbättringsområden för arbetsledaren som många gånger behöver leda människor minst lika mycket som en platschef.

Vi vill tacka alla arbetsledare och även platschef och hantverkare som har ställt upp på intervju. Dessutom vill vi framföra ett stort tack till Peabs personalsamordnare, Anna Glimdén, som har hjälpt oss ta fram värdefull information till vår undersökning och framförallt möjliggjort denna studie från början.

Till sist vill vi tacka Bert Luvö för hans vägledning och stöd under hela arbetets gång.

Göteborg juni 2010

Anna Hallberg och Suhan Tri

1 Inledning

I detta inledande kapitel ges en introduktion till examensarbetet och bakgrunden till ämnesvalet presenteras. Syftet och problemformulering för denna rapport delges samtidigt som avgränsningar görs.

Att göra denna studie i samarbete med Peab var ett självklart val för oss sedan vi praktiserat på företaget under hösten 2009. Under praktiktiden fick vi jobba både inne på kontoret och ute i produktionen vilket gett oss en bra helhetsbild över hur företaget Peab arbetar.

Detta examensarbete är gjort för att utreda arbetsituationen för arbetsledare på byggföretaget Peab. På uppdrag av Peab ska det här arbetet utreda vad som är värdeskapande ledarskap för arbetsledarna samt se över hur deras arbetsroll och effektivitet speglar det som företaget önskar.

Denna uppsats kombinerar befintliga teorier om vad som skapar effektiva och trivsamma arbetsplatser med empiriskt material som samlats in genom intervjuer med anställda på Peab. Målet med intervjuerna har varit att försöka komma fram till hur de själva ser på sin situation och vad de tycker kan förbättras.

Vi hoppas att med detta examensarbete kunna förbättra effektiviteten i produktionen till fördel för företaget men en minst lika viktig utgångspunkt är att förbättra situationen för arbetsledarna.

1.1 Bakgrund

Bakgrunden till att vi ville utreda om det fanns förbättringar att göra i arbetsledarrollen är att vi kände stort intresse för den arbetsroll som vi själva kan komma att arbeta med efter färdiga studier. Det kan även ses som en stor fördel att utreda ett område där både praktisk erfarenhet och någorlunda kännedom om arbetsrollen finns.

År 1959 grundades bygg- och anläggningsföretaget Peab av bröderna Erik och Mats Paulsson, företagets huvudsysselsättning vid den här tiden var renhållning och soptömning. Sedan dess har företaget kommit en lång bit på väg och är idag ett av nordens ledande bygg- och anläggningsföretag. Peab är 2009 ett företag med en netto omsättning på ca 35 miljarder kronor och 12 892 anställda. Peab är 2010 ett komplext företag där det ställs stora krav på effektivisering för att kunna hålla en ledande position inom byggsektorn i Norden. Detta leder även till höga krav på en väl fungerande organisation där ledarskapet har en viktig roll.

Vi har i modern tid lärt oss att uppskatta vikten av en bra ledare och vad denna kan betyda för organisationen och medarbetarna. Arbetsledarrollen kan definieras som en mellancheffsroll och det kan konstateras att det finns många faktorer som bidrar till hur framgångsrik en ledare i den här positionen blir. Denna uppsats fokuserar inte enbart på arbetsledarnas personliga egenskaper utan har för avsikt att göra en utredning som omfattar hela arbetsrollen. Förutom att titta på de personliga egenskaperna hos

arbetsledarna kommer även de olika förutsättningar som ges av företaget och byggbranschen att ses över.

För att skapa en effektiv produktion krävs att arbetsledaren klarar av att motivera, kommunicera och framföra sitt budskap på ett tydligt sätt till hantverkarna. Förutom de förmågor som arbetsledaren måste besitta finns en rad förutsättningar som även de måste vara uppfyllda för att arbetsplatsen skall bli så effektiv och trivsam som möjligt. Några av dessa förutsättningar är att det finns tydliga krav på vad som skall utföras, att kommunikationen fungerar bra mellan de olika parterna och att arbetsledaren känner stöd från ovanstående chefer.

Att arbetsplatsen skall vara trivsam kanske låter mindre viktigt när man pratar om effektivitet men många tidigare studier visar att trivsamma arbetsplatser oftast är mycket mer effektiva än platser där arbetarna inte trivs. En viktig del i att skapa trivsammare arbetsplatser är återkoppling för att kunna se vad det är som inte fungerar och vad som fungerar bra. Feedback är viktigt för både för arbetarna och för arbetsledaren för att dessa skall kunna utvecklas i sitt arbete och göra det bättre.

1.2 Syfte

Uppsatsens syfte är i första hand att utreda hur arbetsledarsituationen ser ut på Peab i dags läget för att se om den motsvarar företagets förväntningar om effektivitet. För att göra detta kommer både arbetsledarnas personliga förmågor och förutsättningarna de ges att granskas. Tillsammans med det insamlade materialen från intervjuer och teorier om hur en effektiv arbetsplats skapas hoppas vi kunna komma med förslag på förbättringar. Syftet är att belysa eventuella problem för både arbetsledare och dess chefer för att i slutet skapa en trivsammare och mer effektiv arbetsroll.

1.3 Avgränsningar

Detta examensarbete är ett samarbete med Peab inom region Stor-Göteborg för att utreda effektiviteten i produktionen. I många byggföretag har man lagt ner mycket energi på att utreda platschefens situation men inte så mycket tid och eftertanke har lagts på arbetsledarna. Denna avgränsning har därför gjorts till att enbart studera arbetsledarnas situation inom regionen. För att göra detta kommer även hantverkare och platschefer att höras men fokus kommer hela tiden att ligga på arbetsledarrollen och vad som kan förbättras där för att öka effektiviteten.

2 Metod

I kapitel 2 kommer de metoder och tillvägagångssätt som har använts i arbetet att presenteras. Val av metod motiveras, dessutom redogörs det för hur insamling av primärdata har skett och slutligen, granskas studiens tillförlitlighet.

2.1 Val av metod

Vid arbetets början ska själva metoden för hur det empiriska materialet ska insamlas bestämmas. Vilken metod man väljer beror på vilken typ av information man eftersöker. I denna studien har både den kvantitativa och kvalitativa metoden med tyngdpunkt på den kvalitativa metoden tillämpats.

I utredningen av arbetsledarnas situation på Peab kommer dessutom studier av olika beteendevetenskapliga, ledarutvecklande och arbetsmiljöutvecklande teorier att göras. Dessa teorier kommer sedan att kombineras med fältstudier i form av kvalitativa intervjuer med olika kategorier av arbetsledning och hantverkare på Peab.

Syftet är att kartlägga vilka teorier som finns och vilka som är passande just till vår utredning. Utifrån den teoretiska ramen kommer vi att jämföra, diskutera och lägga fram hypoteser på hur vi förstår sammanhanget och vilka förändringar som kan genomföras.

2.1.1 Kvantitativ metod

Denna metod är ett samlingsbegrepp för de alla olika sätt att samla in empirisk och kvantifierbar data och brukar sammanställas i form av statistisk data. (Nationalencyklopedin, 2010) Detta sätt att jobba är väldigt systematiskt och faller sig naturligt för många då man är van vid att tänka i termer av variabler.

Den kvantitativa metoden är vald för att det är en fördel att få med statistiskt material över hur arbetsledarna ser på sin egen situation. Det statistiska materialet kommer ifrån ”Handslaget” som är en enkätundersökning Peab genomför internt bland företagets anställda. Den stora skillnaden mellan den kvantitativa och den kvalitativa metoden är att man inte är intresserad av kvantifierbara värden i den förstnämnda, utan det kvalitativa sättet att angripa en frågeställning analyserar relationer mellan människor och man är mer intresserad av människors sätt att resonera och urskilja varierande handlingsmönster (Trost, 1997).

2.1.2 Kvalitativ metod

Det mest använda sättet att samla in kvalitativa data är med hjälp av kvalitativa intervjuer. Kvalitativa intervjuer kännetecknas av att de är löst styrda från intervjuarens sida och ger mycket utrymme för respondenten att utveckla sina tankar. Graden av strukturering på intervjuerna kan dock variera efter vad intervjuaren betraktar lämpligt (Ryen, 2004).

Många forskare anser att den kvalitativa metoden är mindre värd och ses ofta som förstadiet till kvantitativa undersökningar då det inte känns lika tillförlitligt att inte

kunna räkna eller mäta resultatet. Men i detta sammanhang där ledarskap och management utforskas är det lämpligt att använda just denna metod.

Den kvalitativa metoden ger en djupare förståelse för situationen samtidigt som den ger utrymme för arbetsledarna att komma med egna förslag på förbättringar. Därför kommer tyngdpunkten i studien att ligga på den kvalitativa undersökningen.

2.1.3 Urval

Att valet av fallföretag föll på Peab var naturligt, inte bara för att praktikerfarenhet från företaget finns utan även för att vi innan arbetets start hade en god uppfattning om hur arbetsledarnas situation är.

Urvalet av de tre arbetsledare som djupintervjuer genomfördes med togs fram med hjälp av Peabs personalansvarige. Där har urvalet varierats genom att ta med personer i olika åldrar, med olika bakgrund och erfarenheter. Dessutom intervjuades en platschef och en hantverkare för att få deras syn på rollen och ta reda på vilka förväntningar de har på arbetsledaren. Alla är anställda inom Peab Göteborg.

2.1.4 Litteraturstudie

Flera sätt har använts för att samla in den kunskapsbas som behövdes innan intervjuerna påbörjades. Främst bygger litteraturen på vetenskapliga böcker och artiklar som har inhämtats från bibliotek och databaser. Dessutom finns några få Internet källor. Sökning av litteratur skedde på Chalmers bibliotek, Göteborgs Universitetsbibliotek samt Göteborgs Stadsbibliotek.

2.1.5 Insamling av primärdata

Primärdata samlades in genom personliga intervjuerna med de tre arbetsledarna på deras arbetsplats ute på byggena. Genomförandet av intervjuerna skedde med hjälp av förutbestämda frågor för att kunna jämföra svaren senare. Målet var dock att försöka skapa en diskussion där arbetsledarna skulle utveckla sina tankar om sitt arbete och kunna prata relativt fritt. Arbetsledarna fick alltså svara på våra frågor samtidigt som deras svar spelades in under intervjun med deras samtycke. Det fördes även anteckningar för att anteckna, förutom det sagda, egna tankar och associationer. Varje intervju tog ca 1,5 h att genomföra. Dessutom intervjuades en platschef och en hantverkare för att ta reda på deras förväntningar på en arbetsledare. Dessa intervjuer var inte lika djupgående utan utgjorde en bra referens att diskutera senare.

Av tidsskäl har vi främst förlitat oss på dessa djupintervjuer och tidigare erfarenhet vid anskaffandet av primärdata.

2.1.6 Bearbetning av intervjuerna

Efter genomförandet av intervjuerna sammanställdes resultaten och varje intervju fick renskrivas. Dessutom lyssnades inspelningarna igenom en gång till för att säkerställa att all relevant data fanns antecknad. Därefter jämfördes svaren med teorierna som studerats och en analys och diskussion kunde framställas utifrån rapportens syfte och

avgränsningar. Slutligen lades förslag fram på vilka förändringar som skulle kunna genomföras.

2.2 Studiens tillförlitlighet

För att säkra kvalitén på studien som utförts finns det alltid en anledning att kritiskt granska sina källor och metodval. Här brukar två begrepp användas, nämligen validitet och reliabilitet, för att försöka avgöra studiens tillförlitlighet. Traditionellt menar man med validitet att frågan ska mäta det den är avsedd att mäta vid rätt tillfälle, och med reliabilitet att mätningen är stabil, intervjuerna utförs med samma förutsättningar etc. Reliabilitet innebär även att en mätning vid en viss tidpunkt ska ge samma resultat vid en förnyad mätning. Dessa idéer bygger egentligen på kvantitativa studier, där man faktiskt mäter värden och variabler. I vårt fall där studien är övervägande kvalitativ är det malplacerat och dessutom lite kontroversiellt att använda dessa två kvalitetskriterier. Detta betyder inte att datainsamlingen ska ske på ett sätt att trovärdigheten förloras utan man bör visa de som ska läsa studien hur tillvägagångssättet för studien har sett ut och vilka frågor som har ställts för att påvisa relevansen av resultatet (Trost, 1997).

Detta tycker vi har genomförts då vi har redogjort för hur insamling av empiriskt material har sett ut och vilka frågor som har ställts etc. En risk i att genomföra kvalitativa intervjuer är att det är lätt hänt att resultatet blir beskrivande och inte analyserande som det borde vara. Det går inte heller att säkerställa att våra respondenter har varit helt ärliga vid intervjuerna. Dock tror vi att vi har lyckats på denna front.

3 Teori

I detta kapitel redogörs det för hur arbetsmiljön bör se ut. Dessutom diskuteras olika teorier med utgångspunkten att dessa skapar effektivt ledarskap.

Den teoretiska referensramen som detta examensarbete utgår ifrån består av de tre delar som vi anser är de viktigaste aspekterna i arbetsledarrollen. Dessa är arbetsmiljö, kommunikation och ledarskap.

Teorierna för hur en god arbetsmiljö skapas grundas till stor del av befintliga teorier inom motivationspsykologin, vilket även det kommer att behandlas i detta avsnitt för att få en djupare förståelse. I detta examensarbete har vi valt att titta närmare på den psykosociala delen av arbetsmiljön för att se om det finns något att förbättra inom detta område. Genom att belysa eventuella problem hoppas vi kunna öka samverkan mellan arbetsledare, chefer och hantverkare.

I arbetet kommer redogörelsen för ledarrollen att baseras på Mintzberg och Blanchard och Herseys teorier. Oavsett vilka modeller eller metoder man vill tillämpa så påverkar arbetsmiljö och kommunikationen människor emellan väldigt mycket hur ledarens arbete kommer att se ut på arbetsplatsen.

3.1 Arbetsmiljö

- *Vad är arbetsmiljö?*

Med arbetsmiljö menas förhållandena på en arbetsplats för de anställda. Begreppet kan delas upp i två olika kategorier. Den första delen av arbetsmiljöbegreppet berör den fysiska miljön vilket innefattar de fysiska påfrestningar och risker som de anställda möter på arbetsplatsen. Den andra delen av begreppet behandlar den psykosociala arbetsmiljön som omfattar de anställdas psykiska hälsa och välmående.

När arbetsmiljö först kom med i lagstiftningen syftade det framförallt på den fysiska miljön men efter reformen 1977 inkluderades även den psykosociala hälsan i lagen. AML (arbetsmiljölagen) har som ändamål att förebygga ohälsa och olycksfall i arbetet. I lagen om arbetsmiljö har arbetsgivaren det huvudsakliga ansvaret för miljön men för att uppnå en bra arbetsmiljö säger lagen även att arbetsgivare och arbetstagare skall samverka för att uppnå det.

3.1.1 God arbetsmiljö

På en arbetsplats där det finns en god arbetsmiljö finns det även större möjligheter till att skapa en effektiv produktion. Personer som mår bra både fysiskt och psykiskt är vanligtvis mycket mer benägna till att göra ett bra jobb och att själva vilja driva verksamheten framåt för att skapa en konkurrenskraftig produkt. Det är därför inte enbart till fördel för personalen om man lyckas skapa en bra arbetsmiljö utan även för företaget ur ett ekonomiskt perspektiv.

Professor Kjell Grønhaug vid Norges Handelshøyskole anser att det företagsekonomiska perspektivet betraktar företaget som ett system som i hög grad handlar om ekonomiska konsekvenser av beslut och handlingar som ofta är knutna till

de tekniska delarna av verksamheten till exempel inköp, försäljning och produktion. Genom det företagsekonomiska perspektivet blir det lätt att människorna i organisationen glöms bort och enbart betraktas som "lönekostnader". Utifrån det här perspektivet finns det stora risker att man förlorar förståelsen för viktiga områden som om vad som skapar motivation, engagemang och intresse för företaget samt vad detta innebär för siffrorna i slutändan. Grønhaug säger även att det är av grundläggande betydelse att ha kunskap om mänskligt beteende i organisationer inte bara för att skapa god arbetsmiljö utan minst lika viktigt är det för att förstå och sätta igång aktiviteter som främjar företagets prestationsförmåga. Ytterligare faktorer som borde ge företag anledning att satsa på att skapa trivsammare arbetsplatser är för att kunna behålla personal som de har investerat i med inskolning och diverse utbildningar vilket kan handla om hundratusentals kronor.

Bosse Angelöw författare av boken "*Friskare arbetsplatser*" menar att det är till stor fördel att lägga upp rutiner och skapa formulär för att hela tiden utveckla arbetsmiljön i företaget. Detta beror inte enbart på att arbetsmiljön utvecklas utan även för att det får de anställda att känna sig som att företaget bryr sig om dem vilket i sin tur skapar en positiv atmosfär.

Detta avsnitt kommer behandla ett antal områden som är av stor betydelse för arbetsmiljön. Bosse Angelöw har i boken "*Friskare arbetsplatser*" identifierat ett antal punkter som är viktiga för att skapa en god arbetsmiljö.

Lagom arbetsbelastning

Den nuvarande lågkonjunkturen har lett till nedskärningar, rationaliseringar och besparingar inom de flesta organisationer vilket i sin tur har lett till ökad arbetsbelastning. Genom ökad arbetsbelastning ökar även risken för höga stressnivåer och sjukfrånvaro vilket blir en ytterligare kostnad för företaget. För att undvika detta kan man vidta åtgärder som till exempel att öka den grundläggande bemanningen, använda sig av en resurspool för att minska arbetsbelastningen, olika former av arbetstidsförkortning och övertidsbegränsning.

Inflytande och delaktighet

Att skapa en känsla av inflytande och delaktighet är en grundläggande del i att skapa en god arbetsmiljö. För att göra detta kan man använda sig av demokratiska beslutsprocesser, målstyrning, självstyrande grupper och att ge de anställda inflytande över sin egen arbetstid.

Konstruktiv ledarskap

Ledarskapet är även det en mycket viktig del i att skapa en god arbetsmiljö. En bra ledare har stor betydelse för organisationen och skapar mervärde för de anställda. En konstruktiv ledare är en bra förebild för de anställda och bedriver bland annat ett delaktigt, stödande och uppmuntrande ledarskap. Samtidigt är den konstruktiva ledaren lyhörd och ger beröm och uppskattning. (Ledarskapet kommer att utvecklas vidare i kommande kapitel.)

Positivt arbetsklimat

Ett positivt arbetsklimat är till fördel för de anställdas prestationsförmåga, arbetstillfredsställelsen, engagemanget i arbetet och sammanhållningen i gruppen. Denna punkt i sammanfattningen av vad som skapar en god arbetsmiljö är lite mer diffus än de ovanstående punkterna. Att skapa ett positivt arbetsklimat kan lätt förknippas med skapandet av den goda arbetsmiljön men detta område syftar mer till att skapa arbetsglädje och väl fungerande samarbete samt att satsa på att utveckla olika arbetsgrupper.

Kompetensutveckling

Kompetensutveckling är en viktig del i ett företags utveckling för att kunna behålla en konkurrenskraftig organisation. Att arbeta på en arbetsplats som bidrar till personlig utveckling är något som betonas som mycket viktigt för arbetstagare enligt Sune Olsson i *”Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv”*. Det handlar dels om att stärka företagets kompetens men även om att stärka den anställdes eget marknadsvärde. På en arbetsplats där man satsar på kompetensutveckling skapas även en trivsammare miljö då de bidrar till de anställdas självförverkligande. Åtgärder för utveckling inom detta område görs genom olika former av utbildningsinsatser som till exempel olika ämneskurser inom företagets verksamhetsområde, kurser inom människokunskaper framförallt för chefer, nätverk för att byta idéer, arbetsrotation – för att se helheten, att lyfta fram den tysta kunskapen och ökad kunskap om grupprocesser. Att bedriva en kompetensutvecklande organisation gör det till ett attraktivt företag att arbeta på vilket i sin tur attraherar kompetent personal.

Friskvård

Friskvård är ett viktigt inslag för att skapa en god arbetsmiljö. Den bidrar både till att öka det anställdas välmående och produktivitet samtidigt som risken för sjukskrivningar minskar. Att minska sjukfrånvaron är till stort fördel ur ett företagsekonomiskt perspektiv då det finns mycket pengar att spara på att bedriva kvalitativ friskvård. En strategi för att belysa de kostnader som ohälsa på arbetsplatsen medför är att genomföra personalekonomiska analyser. Detta kan till exempel göras genom hälsobokslut som kan analyseras på samma sätt som ett vanligt bokslut. Åtgärder för att främja friskvården kan vara att införa friskvård på arbetstid, obligatorisk friskvård, fysisk aktivitet, hjälp att sluta röka, att minska alkoholmissbruket och viktminskning.

Återkoppling

För att kunna förbättra sin verksamhet är det viktigt med återkoppling och feedback inom alla områden inte minst inom arbetsmiljön. Genom att utföra undersökningar om vad som har fungerat eller inte och visa detta för de anställda kan man skapa en medvetenhet bland dem och ge dem en chans till förbättring. Det samma gäller åt andra hållet, att undersökningar utförs som pekar på vad ledarna gjort bra och mindre bra under projektets gång.

3.1.2 Stora Enso AB som exempel

I boken *friskare arbetsplatser* nämns ett antal företag som har ändrat sina rutiner gällande arbetsmiljön med stor framgång för både hälsan och produktiviteten. Ett av dessa företag är Stora Enso AB som tillsammans med Arbetslivsfonden startade en utbildnings- och utvecklingsinsats i början av 1990-talet. Insatsen gjordes för att skapa en helhetssyn på hälsa, effektivitet, kvalitet och miljö och samtidigt visa att dessa var förutsättningar för varandra. För att göra detta behövde de förändra synen på chefernas roll i företaget, på företagskulturen och företagets värderingar men framförallt att se de anställda som en värdefull resurs. Efter en undersökning kom de fram till fyra kriterier som var till fördel för de anställdas långvariga hälsa och dessa var:

- Att skapa ett företag som är medvetet, sätter upp tydliga mål, god kommunikation, konsekvent och direkt feedback
- Att skapa ett kreativt och tryggt klimat som samtidigt representerar frihet och prestigelöshet.
- Att det ska finnas ett konstruktivt ledarskap vilket skall utmärkas av informationsansvar, tydliga målbilder och stödjande ledarskap.
- Att skapa ett öppet arbetsklimat som kännetecknas av medarbetarskap, medbestämmande, kompetens och tillitsfullhet.

Arbetet med att skapa de fyra kriterierna började med att utbilda arbetsledarna i salutogena faktorer och fortsatte sedan med mellanchefer, högre chefer och skyddsombud. Efter det blandade de arbetslagen och chefer och utbildade dessa genom kollektiva utbildningar för att skapa en större vi-känsla och ett gemensamt synsätt. Att genomföra detta projekt kostade Stora Enso AB cirka 6 miljoner kronor men genererade en besparing på cirka 30 miljoner kronor.

3.1.3 HYAB som exempel

Ytterligare ett exempel som diskuteras i boken *”Friskare arbetsplatser”* är företaget HYAB. På HYAB har de arbetat med arbetstidsförkortning, det innebär att de har gått ner från åtta timmarsdagar till sex och en halv timmarsdagar. I en undersökning som gjordes i företaget kom de fram till att när dagen innehöll två till tre raster så hindrade det arbetarna från att ta tag i större uppgifter innan rasten vilket medförde att den verkliga rasttiden blev mycket längre än avsett. På HYAB fick arbetarna gå ner i arbetstid men fick behålla samma lön vilket ökade motivationen avsevärt. För att kunna hålla uppe produktiviteten behövde arbetarna gå ner till en rast på 24 minuter om dagen och alla kunde inte ha rast samtidigt för att ständigt kunna hålla produktionen igång. Detta resulterade i högre produktivitet än de vanliga åtta timmarsdagarna samt att arbetarna fick mer fritid vilket gjorde dem nöjdare.

3.2 Motivation

I föregående avsnitt har denna rapport beskrivit och utrett begreppet arbetsmiljö vilket är ett område som på ett sätt är väldigt nära besläktat med området motivation. I avsnittet om arbetsmiljö beskrivs vad som skapar trivsamma arbetsplatser och hur detta i sin tur är positivt för effektiviteten men det har inte diskuterats varför en god arbetsmiljö skapar dessa förutsättningar, svaret är att det skapar motivation bland medarbetarna. Det föregående avsnittet beskriver praktiska tillvägagångssätt för att skapa motivation som leder till en god arbetsmiljö. Detta avsnitt har för avsikt att beskriva de bakomliggande faktorerna till det mänskliga beteendet vilket kommer ge en vidare förklaring av metoderna i avsnittet om arbetsmiljö.

Att förstå begreppet motivation är som sagt en viktig del i att förstå varför människor gör som de gör. Genom att skapa en förståelse och medvetenhet om vad som driver olika människor och vilken intensitet deras handlingar får underlättar utvecklandet av olika arbetsroller och organisationer. I modern organisationspsykologin finns det fyra ledande teorier om motivation i arbetet. Dessa är behovsteorier, kognitiva teorier, sociala teorier och arbetskaraktäristiska modeller. Viktigt att påpeka är att de olika motivationsteorierna som tas upp i detta avsnitt inte är varandras motsatser utan att det är en kombination av dessa som ligger bakom de tidigare presenterade materialet för att skapa god arbetsmiljö.

Behovsteorierna är bland de första teorierna som utvecklades kring området motivation, dessa teorier utgår ifrån att motiverat beteende är något som triggas av våra grundläggande behov som rent biologiska (fysiska behov), social tillhörighet, intellektuell utveckling och individuell jag upplevelse. En av de mer kända forskarna inom området för behovsteorier var Abraham Maslow som skapade teorin om behovshierarkin. Maslows teorier var de första som försökte kartlägga området för mänskliga behov vilka sedan fått stor betydelse för att skapa motivation i arbetslivet. I Maslows behovshierarki delas behoven in i fem olika kategorier: fysiska behov, trygghetsbehov, sociala behov, uppskattning och självförverkligande. Dessa kan i sin tur delas upp i ytterligare två kategorier där de första tre tillhör bristmotiven och de sista två tillhör växtmotiven. Huvudtanken bakom behovshierarkin är att för att uppnå de olika nivåerna av motivation så måste den föregående kategorin alltid vara uppfylld, trygghetsbehoven kan till exempel inte vara uppfyllda om inte de fysiska behoven är det. Dagens behovsteorier är mer utvecklade men utreder området för motivation i relativt generella drag. För att kunna förstå vad som motiverar i arbetslivet behöver vi komplettera med ytterligare teorier gällande ämnet.

Kognitiva motivationsteorier betraktar människan som en tänkande varelse som till större delen styr sina egna handlingar och baserar dessa på rationella och medvetna val till skillnad från behovsteorierna där människan anses vara styrd av sina behov. Till de kognitiva teorierna räknas förväntnings-, utvärderings- och målsättningsteorier. Förväntningsteorierna utgår ifrån att människan är motiverad att arbeta när de förväntas kunna uppnå det resultat som de strävar efter. Vidare finns

utvärderingsteorierna där motivation ses på två olika sätt, dels finns det yttre motivation som avser belöningar i form av bonusar och förmåner sedan finns det även inre motivation där den motivation som ligger i själva arbetsutförandet betraktas. Till sist har vi målsättningsteorierna som betonar vikten av att jobba mot ett klart mål där det är tydligt beskrivet hur det ska genomföras. Att arbeta mot ett utmanande mål är enligt dessa teorier mer motiverande än att arbeta mot ett lätt mål då förutsättningarna är accepterade av medarbetarna.

Målstyrning är en utveckling av målsättningsteorierna som används i många företag och organisationer, det går ut på att ett tydligt mål skapas, att klara riktlinjer för hur detta ska utföras sätts upp och att en utvärdering av projektets framgång genomförs.

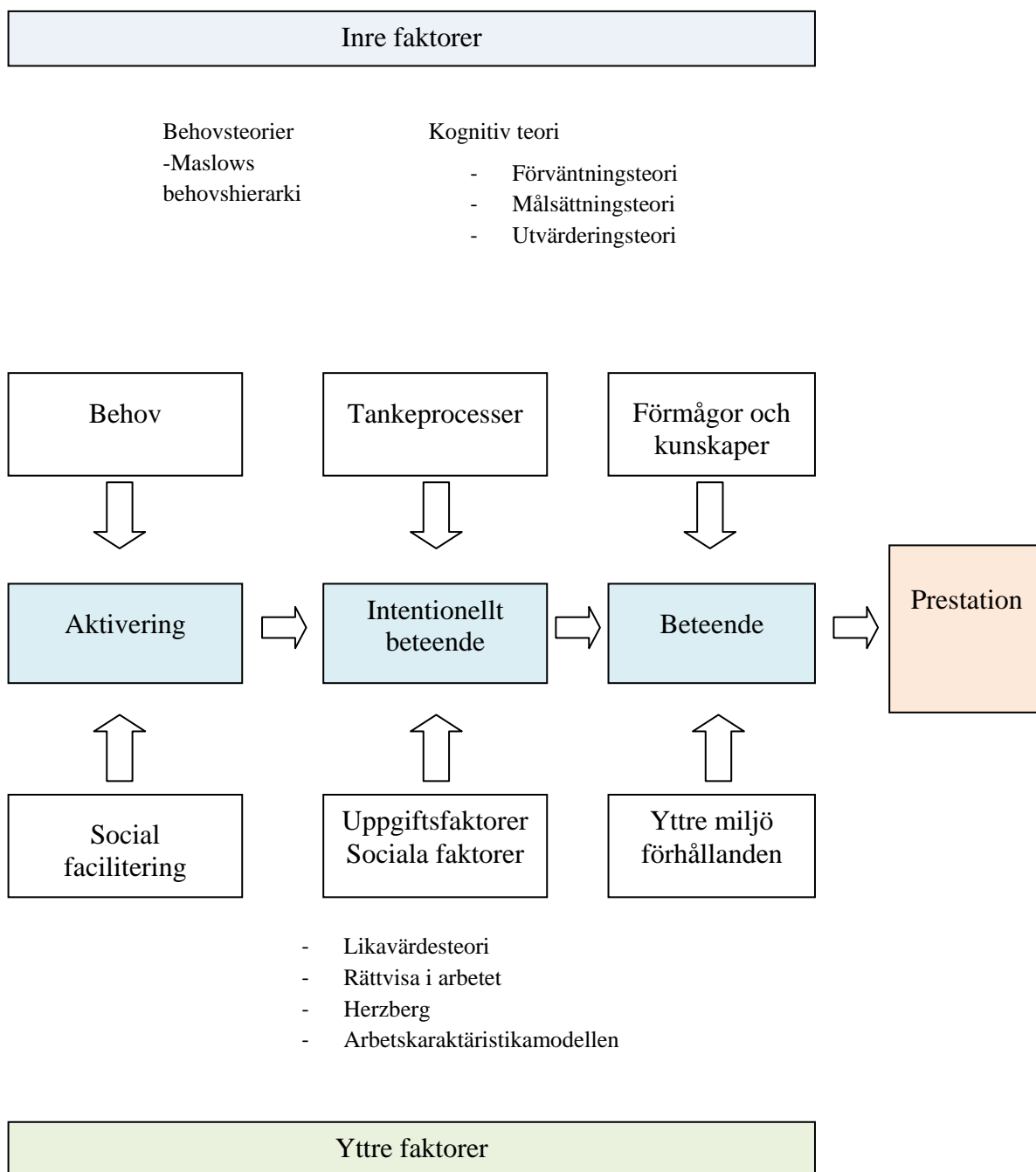
I de **sociala motivationsteorierna** fokuseras det på relationerna mellan medarbetarna och den motivationsenergi som detta kan generera. I dessa teorier poängteras vikten av att arbetsförhållandena upplevs som rättvisa, även kallat likavärdesteori. En person som jobbar inom ett företag kommer automatiskt att jämföra sin egen arbetssituation gällande områden som lönenivå, utbildningsnivå och anställningstid med andra personer inom företaget eller personer med liknande befattningar på andra företag. Om personen vid jämförelsen uppfattar sin egen arbetssituation som mindre attraktiv på grund av olika anledningar till exempel lön så kommer dennes motivation att avta.

Arbetskaraktäristikamodeller behandlar ämnet motivation ur synvinkeln att det är egenskaperna i arbetsuppgifterna som styr hur arbetstagarna presterar. En välkänd gren inom detta område för motivation är Herzbergs tvåfaktorteori formulerad av den amerikanske psykologen Frederick Herzberg. Tvåfaktorteorin grundas på en undersökning gjord i samarbete med hundratals arbetare där de blev ombudade att beskriva en situation i deras arbete som skapade trivsel samt en annan situation som skapade vantrivsel. Undersökningen resulterade i att Herzberg kunde urskilja två faktorer till trivsel i arbetet, hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Denna teori har vissa likheter med Maslows behovshierarki på det viset att de båda antar att det finns en mängd faktorer som måste vara uppfyllda innan en person kan nå upp till nästa motivationsnivå. Hygienfaktorer avser främst fysiska och sociala arbetsförhållanden, löneförhållanden, status och arbetstrygghet det är dessa faktorer som Herzberg anser ska vara uppfyllda innan fokus går över till motivationsfaktorerna. Motivationsfaktorer kan till exempel vara uppskattning, ansvar, växt och utvecklingsmöjligheter.

En annan variant inom detta område är den arbetskaraktäristikamodellen skapad av Richard Hackman och Greg Oldham. Deras system bygger på att kunna klassificera motivationspotentialen i olika arbetsuppgifter utifrån hur väl uppgiften stimulerar den arbetstagandes utvecklingsbehov. De centrala delarna i deras teori är att arbetet ska vara varierat det vill säga att ge arbetstagaren möjlighet att använda olika förmågor, kunskaper och färdigheter, uppgiftsidentitet vilket kan sammanfattas som möjligheten att se arbetsuppgiften i ett helhetsperspektiv, att skapa mening med arbetsuppgiften, autonomi som handlar om hur självstyrande arbetstagaren är och till sist feedback för att få information om arbetsresultatet.

3.2.1 Mitchell och Larson – en kombination av de olika teorierna

De olika teorierna presenterade ovan har alla sina nackdelar och fördelar på grund av de olika infallsvinklarna de utgår ifrån. Genom att kombinera dessa teorier i en syntesmodell har organisationspsykologerna T.R. Mitchell och J.R. Larson lyckats skapa en överskådlig modell för motiverat beteende. Modellen bidrar till att komplettera för brister i de olika teorierna genom att kombinera dem. I deras modell finns det två grundläggande faktorer som bidrar till att sätta igång en individs aktiviteter, det är de inre faktorerna som avser behov, förväntningar och utvärderingar samt det yttre faktorerna som handlar om sociala faktorer, miljöfaktorer och uppgiftsfaktorer. De inre och yttre faktorerna övergår till en aktivering som i sin tur övergår i att individen börjar tänka igenom situationen. Detta resulterar tillslut i ett beteende som blir till en prestation. Hur framgångsrik prestationen blir beror på hur motiverad individen är efter att ha övervägt sina möjligheter att uppnå det den önskar både på en medveten nivå och omedvetet. Mitchell och Larson menar att det finns faktorer ur alla de fyra ovanstående teorierna som spelar in under den här processen. Hur den här processen går till illustreras i figur 3.1.



Figur 3.1 – Mitchell och Larsons modell

3.3 Ledarskapet

Ledarskap är ett brett och komplext fenomen som egentligen inte har en enhetlig och allmänt accepterad definition. De flesta har en bild av vad bra ledarskap är men det är svårt att precisera i exakta termer vad det betyder. Det finns också en skillnad i att vara ledare eller chef där den sistnämnda är en formell titel som inte behöver innebära att man faktiskt är eller uppfattas som en ledare. Att vara ledare innebär att man får axla på flera roller, och som mellancheft måste dessutom hänsyn tas till både överordnad chef och arbetsgruppen. Detta kan medföra svårigheter för en mellancheft att uppfattas som en sann ledare av gruppen om denna lyder för mycket under hennes egen chef.

Ledarvetenskap är ett relativt ungt begrepp och det är svårt att få teorierna att överensstämma med verkligheten då denna ofta är väldigt komplex. Det är alltså viktigt att notera att det inte alltid finns självklara stöd i ledarskapsteorier, modeller eller metoder i situationer som kan uppstå i det verkliga arbetslivet (Lindgren, 2007).

3.3.1 Kommunikation

Enligt Mintzberg spenderar en ledare så mycket som 80 % av sin tid på skriftlig och muntlig kommunikation och många forskare hävdar att kommunikativ kompetens är avgörande för att kunna åstadkomma effektiv ledning. Det är därför viktigt att optimera denna process genom att vara medveten om sig själv och hur man kommunicerar (Kaufman, 2005).

En förenklad definition på kommunikation är överföring och utbyte av information med en sändare och en mottagare. För att utveckla detta vidare består kommunikationsprocessen av fyra komponenter och dessa är: kodning, kommunikationskanal, avkodning och återkoppling.

Kodning är den information en person har för avsikt att förmedla till en annan person. Budskapet skapas först hos personens egna tankar och kräver sedan en kanal eller ett medium som kan överföra det till mottagaren. Kanalen kan vara i form av muntligt samtal, skriftligt brev eller e-post. Typiska kodningsproblem som kan uppstå i t.ex. organisationer är de perceptuella förvrängningar som människor skapar utan att vara medvetna om det. Det kan handla om att vi inte registrerar viktig information, har felaktig fokusering eller lägger till egna formuleringar.

Kommunikationskanal är den konkreta förmedlingsvägen som används och kan vara ett muntligt samtal ansikte mot ansikte, ett telefonsamtal, ett brev eller e-post. Även kroppsspråk och ansiktsuttryck kan förstärka det som sägs väldigt effektivt.

Avkodningen börjar när budskapet når mottagaren och han eller hon måste översätta det till sin begripliga form. I den här delprocessen finns stora risker för feltolkningar av sändarens avsikt då mycket kan läsas mellan raderna. Dessutom kan valet av kommunikationskanal bidra till ännu mera felaktiga uppfattningar.

Återkoppling är en väldigt viktig process som går två vägar. Det betyder att mottagaren överför ett nytt budskap till sändaren och ger möjlighet till korrigeringar. Budskapet bör sändas fram och tillbaka tills en gemensam förståelse har nåtts. Olika störningar kan bidra till att kommunikationsprocessen förhindras ännu mer. Dessa störningar kan exempelvis vara stress, språkliga skillnader eller koncentrationssvårigheter.

Ett generellt problem på många arbetsplatser är att de inte präglas av ett öppet klimat där alla är tydligare och säger vad de faktiskt tycker och tänker. Våra relationer med auktoritet förvärrar bara problemet då detta är något som skapar ångest för många människor. Det gör att många inte vågar vara ärliga mot sina chefer eftersom man är rädd för konsekvenserna. Detta resulterar i sin tur att chefen hamnar i en svår situation där det blir mycket utrymme för missförstånd och ansträngda relationer. Å andra sidan är ett vanligt problem att en chef har svårt för att ge feedback till sina medarbetare om de inte lever upp till förväntningar. Att vara för rak med människor uppfattas ofta fel men att inte ta upp problemet med personen ifråga förvärrar bara situationen (Bushe, 2001).

För att skapa en nödvändig grund för effektiv ledning krävs alltså ärlighet och uppriktighet. Med detta menas inte att åsikter bara ska slängas ut. Det är viktigt att inse att människan ser verkligheten ur sitt subjektiva perspektiv som bygger på antaganden, idéer, spekulationer och tidigare erfarenhet. Det gör att varje människa skapar sin egen sanning för vad de upplever i olika situationer. I idealiska grupper försöker man söka en gemensam förståelse och det uppnås genom att de verkligen säger sanningen till varandra, de ställer frågor till varandra och försöker på ett uppriktigt sätt förstå de åsikter som skiljer sig från de egna. Därför är klart och ärligt ledarskap en mycket viktig plattform att utgå från.

Vidare behöver en bra ledare förstå och lära känna sig själv för att kunna ha ett bra samspel med omgivningen. Det betyder att man har en klar bild av sig själv och hur man uppfattas av andra. För att öka självkänedom krävs eftertanke och viljan att acceptera sig själv, kunna se sina starka sidor men även fel och brister. Den tid som investeras i att lära känna sig själv kommer att betala sig genom att relationerna förbättras på alla nivåer. Med en ökad självkänedom kommer även ett lugn att infinna sig och en ledare har då lättare för att vara lyhörd (Winblad, 2007).

3.3.2 Henry Mintzbergs teori om ledarroller

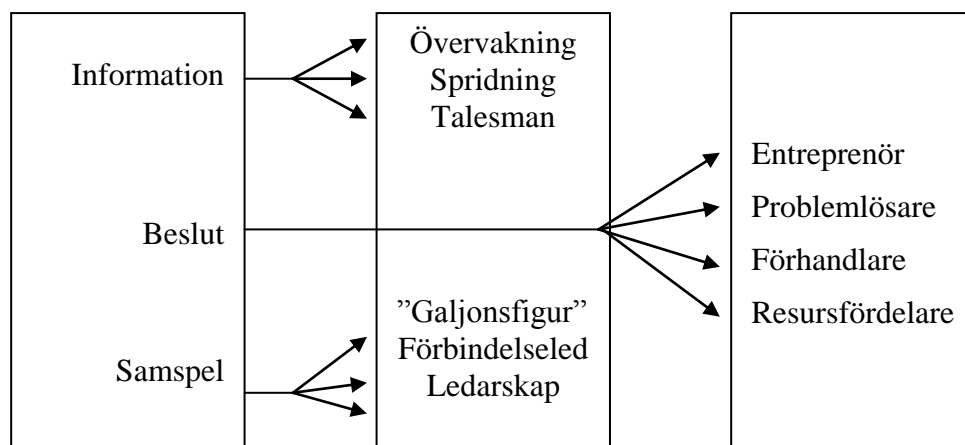
Den kända ledarskapsforskaren Henry Mintzberg har utvecklat ett klassificeringssystem för ledarroller där han skiljer mellan tre huvudkategorier som beskrivs i figur 3.2. Dessa är information, beslut och samspel. Här är andra kategorin, beslut, väldigt viktig. Den handlar om att initiera förändringar och förbättringar som behövs, kunna förhandla mot andra grupper och samtidigt göra det som är bäst för sin grupp genom att fördela resurser på rätt sätt. Men framförallt handlar det om att vara en bra problemlösare, inte bara på det praktiska området utan även kunna lösa konflikter och tvister människor emellan.

Den första kategorin innebär att ledaren ska ha en informerande roll. Samtidigt ska det ske en övervakning och förvärvning av information som kan vara till nytta för gruppen. Därför är det viktigt med ledarens nätverk och dennes förmåga att sköta detta. Informationen ska sedan spridas vidare till personer som den är väsentlig för. Det är även lika viktigt att ge information utåt till olika personer utanför organisationen som t.ex. leverantörer och kunder. Det handlar om att visa upp gruppens positiva sida samt informera om vad de uträttat för arbete, alltså vara en talesman. Detta kan i sin tur främja gruppens arbetsmotivation.

Slutligen brukar ledaren också ha den viktiga rollen att vårda mellanmänniska relationer. Detta uttrycker sig exempelvis i den viktiga funktionen att vara ett förbindelseled, dvs. bygga nätverk, skaffa nya kunder samt ta vara på gamla.

Dessutom ska ledaren vara en ”galjonsfigur” eller en symbolfigur som företräder gruppen.

Ju högre upp i organisationen man kommer, desto viktigare blir begreppet ledarskap. Något som innebär att sätta mål och skapa visioner för att förena och motivera organisationens medlemmar att nå gemensamma mål (Mintzberg, 1973).



Figur 3.2 – Mintzbergs klassificeringsmodell för ledartyper

3.3.3 Blanchard och Herseys teori om situationsanpassad ledning

Blanchard och Hersey har utvecklat en situationsanpassad ledarskapsteori som är mer tillämpbar i praktisk ledarutveckling. Den betonar vikten av att ledaren bör anpassa sitt sätt att leda utifrån situationen och medarbetarna för att uppnå effektivitet.

Utgångspunkten för denna teori är att två dimensioner ställs mot varandra och dessa är uppgiftsorienterad och relationsorienterad ledning. Detta skapar fyra ledningstyper:

1. Stark uppgiftsorientering och stark relationsorientering
2. Stark uppgiftsorientering och svag relationsorientering
3. Svag uppgiftsorientering och stark relationsorientering
4. Svag uppgiftsorientering och svag relationsorientering

En ledare kan alltså agera mer eller mindre uppgiftsorienterat och relationsorienterat där uppgiftsorienterat är en väldigt styrande ledarstil där ledaren förklarar exakt hur medarbetarna ska jobba medan den relationsorienterade ledaren lyssnar och uppmuntrar mer.

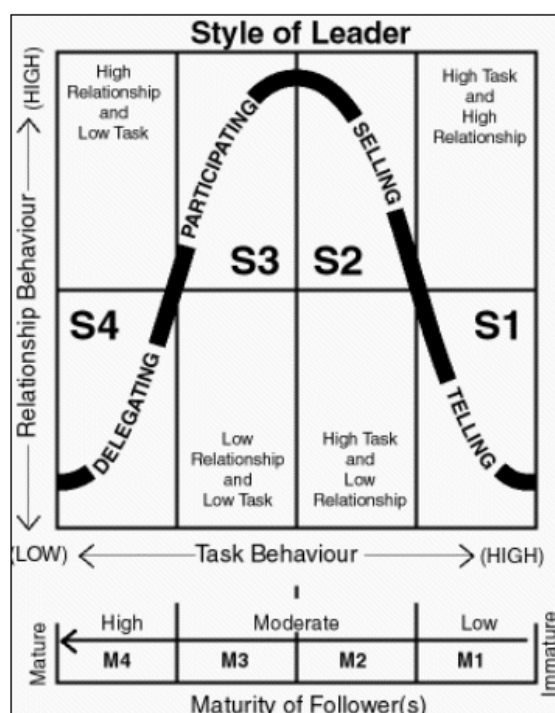
Dessa olika inriktningar resulterar i fyra varianter av ledarstilar där medarbetarnas mognadsgrad och uppgiftens natur avgör vilken stil som är mest passande. De fyra typerna av ledarstil är:

1. Instruerande (Telling) - innebär en auktoritär och envägskommunicerande stil.
2. Säljande (Selling) - kännetecknas av övertalning och förklaring.
3. Deltagande (Participating) - en ledarstil baserad på samarbete och medbestämmande.
4. Delegerande (Delegating) - karaktäriseras av delegering och att gruppen får bestämma mycket själva.

För att avgöra medarbetarnas mognad görs en bedömning på dels deras jobbmognad och dels den psykologiska mognaden. Jobbmognad innebär den färdighet, erfarenhet och förmåga som medarbetaren har. Psykologisk mognad är medarbetarens självförtroende, engagemang och självrespekt.

Mognadsgraden klassificeras sedan i fyra nivåer där M4 är högsta mognadsgraden: Låg (kan inte, vill inte), Medel/låg (kan inte, men vill), Medel/hög (kan, men vill inte) och Hög (kan och vill). (Kaufman, 2005).

Figur 3.3 illustrerar hur de olika ledarstilarna passar för vilka typer av medarbetare. Blanchard och Hersey menar att en effektiv ledare ska kunna anpassa sin ledarstil till alla olika stadier. Det kan även vara så att en medarbetare är säker och kunnig inom ett område men har sämre kompetens inom ett annat.



Figur 3.3 Blanchard och Herseys ledarskapsmodell (Hersey, P., & Blanchard, K., 1982)

4 Om Peab

I detta avsnitt behandlas de förutsättningar som arbetstagare hos Peab ges samt vilka kärnvärden och mål de antas arbeta och sträva efter.

När en ny medarbetare börjar på Peab får denne en introduktion om företaget och i de nya arbetsuppgifterna. Som en del i introduktionen ges den nya medarbetaren en ”Välkommen till Peab” pärm där företaget bland annat presenterar verksamheten, kärnvärden och mål. Materialet i denna pärm ligger till grund för hur en medarbetare förväntas agera och vad denne ska sträva efter att åstadkomma. Detta avsnitt kommer att beskriva den grund som medarbetarna arbetar utifrån. De förutsättningar, mål och värderingar som Peab ger sina anställda kommer att jämföras med teorierna om hur en bra arbetsplats ska vara samt med resultatet av djupintervjuerna. Detta är dels för att kunna se om det reflekterar verkligheten och dels för att se om de förutsättningar som ges tillåter ett effektivt tillvägagångssätt.

4.1 Kärnvärden

Den viktigaste delen i Peabs affärsidé är att skapa total kvalitet i alla led i byggprocessen.

För att kunna göra det har de satt upp ett antal punkter, kärnvärden som hjälper företaget i strävan efter det perfekta resultatet. Kärnvärdet beskriver vart företaget vill stå både i nuet och i framtiden samt vilka grundläggande värderingar som driver företaget. Peab har fyra kärnvärden som ska representera hur de är som personer, vad de står för, hur de jobbar, vad de kan åstadkomma. Peabs kärnvärden är jordnära, utvecklande, personliga och pålitliga.

Jordnära

Med att vara jordnära menar Peab att de ska jobba nära sina kunder och att beslutsvägarna ska vara korta. Innan de påbörjar ett projekt ska de vara väl förberedda och inneha de resurser som krävs för att göra ett bra jobb. Ytterligare en faktor som bidrar till att vara jordnära är att vara lyhörd mot sina kunder.

Utvecklande

Med begreppet utvecklande vill Peab förmedla att de ska vara nyskapande, flexibla och att de strävar efter att ständigt förbättra sin verksamhet. För att kunna göra det vill Peab att deras medarbetare ska vara engagerade och delaktiga i verksamheten samt de ska kunna påverka sin egen arbetssituation. De tycker att det är viktigt att ta tillvara på medarbetarnas kunskaper och att erbjuda dem möjligheter till utveckling.

Personliga

Även detta kärnvärde innebär att skapa en nära kontakt med kunderna men även med medarbetarna för ett långvarigt och gott samarbete. Peab vill skapa en arbetsplats som är trivsamt och lätt att förena med privatlivet där det finns bra kommunikation och god stämning mellan de anställda.

Pålitliga

För att skapa en personlig och jordnära relation till kunderna krävs även att företaget är pålitligt. Peab vill att deras kunder ska känna sig trygga med sitt val av entreprenör. Viktiga delar i att skapa detta förtroende är att uppträda med god affärsetik, kompetens och yrkesskicklighet. Detta innebär bland annat god planering, riskeliminering, hålla utlovade tidsplaner, uppfylla lagar och krav samt att sträva efter att vara ett företag i tiden genom att göra miljövänliga val och använda förnyelsebara resurser.

4.2 Peabs verksamhetsprocesser

I ett företag är det viktigt att identifiera de olika processerna som sker i verksamheten. På Peab har de identifierat fyra huvudprocesser och sex stycken stödprocesser. Huvudprocesserna är:

- *Kalkyl och anbud*
- *Projektering*
- *Inköp och logistik*
- *Produktion*

Stödprocesserna är:

- *Projektkonometri*
- *Kvalitet*
- *IT-service*
- *Teknik*
- *Hälsa och arbetsmiljö*
- *Miljö*

Processerna är sedan uppdelade i olika avsnitt som berör ämnesområden som mål, strategi, fakta om processen, utbildning, utveckling, organisation och arbetssätt. Detta examensarbete ska fokusera på arbetsledarens roll och därför kommer enbart de processer som anses beröra arbetsledarna mest att behandlas. De processer som anses vara mest relevanta för detta examensarbete är produktion och hälsa och arbetsmiljö.

4.2.1 Produktion

Peabs vision för produktionen är att den ska utföra ett välorganiserat och strukturerat arbete gällande alla delar så som förberedning, genomförande, avstämning och avslutning av projekten. Delaktighet är en viktig punkt i Peabs strategi för att skapa en effektiv produktion, det sker genom erfarenhetsåterföring och gemensam planering i alla projekt.

Ett viktigt verktyg inom alla processer på Peab är intranätet Planket där medarbetarna bland annat kan finna information om sina arbetsuppgifter till exempel produktionsprocessen. På Planket kan man bland annat finna en produktionshandbok samt en databas för byggmetoder som är upprättad av Peab. Innan ett nytt projekt startar upp introducerar man alla som ska arbeta med projektet genom en metod som kallas för Möllemodellen. Den går ut på att alla tjänstemän och hantverkare som ska

arbeta med projektet träffas samtidigt och läser in projektet. Sedan får alla tänka igenom hur det ska byggas, var och med vad är det bäst att börja, finns det några svårigheter som måste belysas? Under detta möte skapas en strukturplan som listar aktiviteterna i ordning vilken sedan används för att skapa en tidplan och produktionskalkyl. Under det Møllemötet struktureras inte enbart arbetet upp utan det ger även möjlighet för de delaktiga att lära känna varandra och skapa ett team.

Arbetsledarens roll under produktionen finns beskriven i en funktionsbeskrivning. Funktionsbeskrivningen finns till för att tydliggöra ansvarsområden, befogenheter och kompetenskrav. Denna beskrivning av en arbetsledares arbetsuppgifter är mycket generellt formulerad och ger inte någon tydlig bild av vad rollen innebär. Arbetsledarens mer detaljerade ansvarsområden och arbetsuppgifter tas fram i samarbete med platschefen och de andra arbetsledarna på respektive bygge. I huvudsak består arbetsledarens roll av arbetsledning i projekten, planering, arbetsberedning och uppföljning. En av anledningarna till att den otydliga funktionsbeskrivningen är att alla projekt är olika och därför kommer även arbetsledarnas roll att vara olika för varje projekt vilket gör det svårt att i mer exakta termer beskriva ansvarsområden, befogenheter och kompetenskrav.

4.2.2 Hälsa och arbetsmiljö

Peabs arbete med hälsa och arbetsmiljö är uppbyggt på lagar, föreskrifter och avtal samt policys, mål och handlingsplaner. Peabs ambition är att all verksamhet ska bedrivas så att alla arbetsskador och ohälsa förhindras genom god arbetsmiljö. Arbetsmiljöfrågor som berör arbetsledarna ansvarar platschefen och skyddsombudet för. För att skapa god arbetsmiljö på Peab erbjuder de sina medarbetare grundläggande utbildningar inom hälsa och arbetsmiljö. De ansvariga för arbetsmiljön får genomgå befattningsanpassade utbildningar för att kunna vara till stöd för medarbetarna i det dagliga arbetet. Utbildningar som erbjuds är bland annat ledarskapsutbildning, ergonomi, arbetsberedning och krisstöd för att bara nämna några. Även i denna process kan medarbetarna finna information som berör området på intranätverket Planket, där finns en arbetsmiljöhandbok som underlättar produktionsförberedelserna samt ett arbetsmiljöanslag.

4.3 Peabs målbok – Branschens bästa arbetsplats

Under år 2003 skapade Peab en målbok för att bli branschens bästa arbetsplats där kunderna är nöjda och medarbetarna är engagerade. I målboken har de identifierat sex viktiga punkter för att uppnå sina mål. De sex områdena som de fokuserar på är arbetsmiljö, arbetsorganisation, kommunikation, kompetensutveckling, löneformer och ledarskap.

Arbetsmiljön på Peab ska präglas av säkerhet, ordning och reda, hög arbetsmiljökompetens, god stämning och ett gott kamratskap. De vill även värna om alla sina medarbetare och att dessa ska kunna kombinera sitt privatliv med sitt jobb. Målet är att medarbetarna ska känna arbetsglädje och att sjukfrånvaron ska reduceras.

I målboken ses sjukfrånvaron som en måttstock på hur Peabs medarbetare har det på sina arbetsplatser. Företaget ska bedriva ett systematiskt arbetsmiljöarbete som ska förebygga ohälsa.

I arbetsorganisationen vill Peab ändra kulturen från en förhandlings- till en samrådiskultur. Detta innebär att beslut som berör medarbetarna ska diskuteras och överläggas med de som berörs. Genom att bedriva organisationen på detta vis hoppas Peab skapa ökad delaktighet. Arbetet med att förändra kulturen sker genom att systematisera, ta lärdom och utveckla verksamheten med erfarenheterna från produktionsavslutsträffar och verksamhetsrevisioner.

Inom området för kommunikation tyckte sig Peab redan 2003 vara en bit på väg genom ett bra informationsflöde från personaltidningarna gällande frekvens, innehåll och kvalitet. Ett område inom kommunikation som belyses som viktigt för att skapa branschens bästa arbetsplats är två-vägs kommunikationer mellan chef och medarbetare. Genomförandet sker med hjälp av arbetsplatsträffar som ska ta upp frågorna enligt någon form av Peab-standard med kallelse, dagordning och protokoll.

Inom Peab ska det satsas mycket på kompetensutveckling för att kunna skapa ett konkurrenskraftigt företag och att höja den totala kompetensen inom företaget. Genom utvecklingssamtal mellan chef och medarbetare ska medarbetarens utvecklingsbehov diskuteras och fastställas. På Peab ser de den ökande konkurrensen som en möjlighet istället för ett hinder och som en viktig del i företagets utveckling.

Löneformerna ska vara beskrivna på ett enkelt sätt så att de utan svårigheter kan begripas. Peab vill skapa en gemensam syn på lönepolitiken mellan företaget och medarbetarna så att ett samråd mellan parterna kan uppstå. På Peab arbetar alla med fast löneformer och alla ska få del av de resultatförbättringar som uppnås.

Till sist har vi ledarskapet, för att skapa den bästa arbetsplatsen kommer höga krav att ställas på cheferna. Därför ska dessa utbildas genom interna ledarskapsutbildningar på Peab. Viktigt är att ledarna formulerar visioner för sitt projekt, sätter upp tydliga mål för sig själv och medarbetarna, får medarbetarna att känna ansvar för projektet, ger befogenheter och följer upp resultat, utvecklar medarbetarnas kompetens och inte minst att de är förebilder. Resultatet av detta ska följas upp med medarbetarenkäter som utvärderar hur nöjda medarbetarna är med ledarskapet.

5 Empiri

I kapitel 5 presenteras intervjuerna och resultaten av de empiriska undersökningar som har utförts. Dessutom sammanfattas det sammantagna intrycket och andra viktiga punkter.

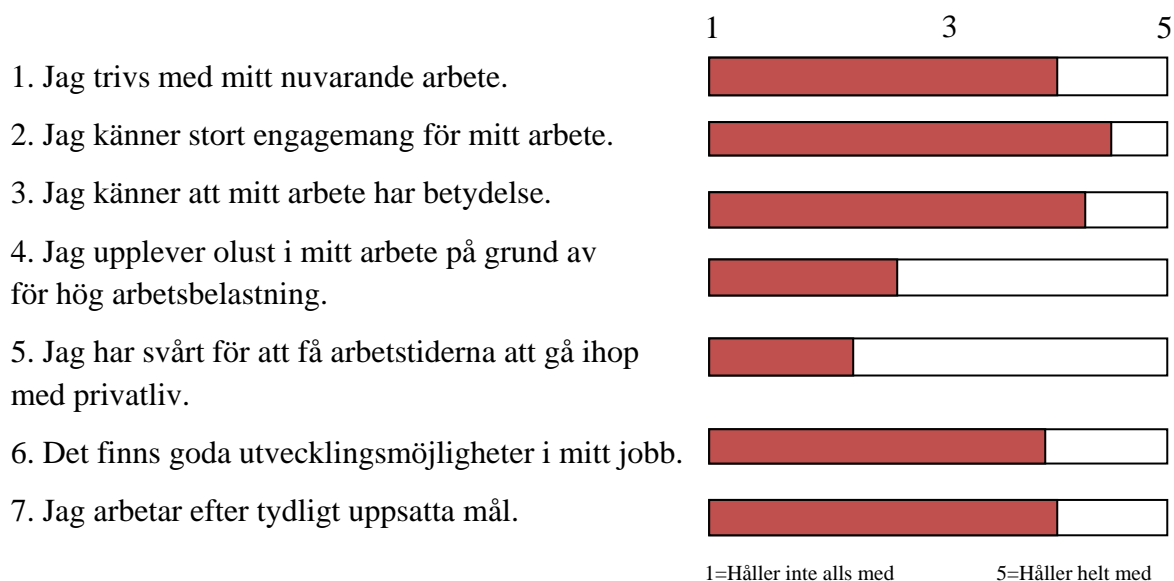
5.1 Förundersökning

För att få en mer generell överblick över vad arbetsledarna tycker om sitt arbete har statistisk data tagits fram med hjälp av Peab, som skulle vara ett underlag till den kvalitativa undersökningen. Materialet är ett utdrag från ”Handslaget”, Peabs interna frågeundersökning.

Den frågeställning som skulle besvaras såg ut enligt följande:

1. Hur trivs du i ditt nuvarande arbete?
2. Hur stor arbetsmotivation och engagemang känner du?
3. Känner du att ditt arbete har betydelse?
4. Upplever du att det är för hög arbetsbelastning, jobbar du över ofta?
5. Är det svårt att få dina arbetstider att gå ihop med ditt privatliv?
6. Finns det goda utvecklingsmöjligheter i ditt arbete?
7. Har du tydliga mål som du arbetar efter?

Resultatet av undersökningen var väldigt positiv och en stor majoritet av arbetsledarna trivdes bra med sitt jobb. Detta är en avgörande faktor för att arbetet ska vara effektivt och produktivt. Vi kunde alltså redan från undersökningens start konstatera att arbetsledarna är nöjda med sitt arbete. Resultatet är genomsnittet av svaren och har sammanställts från ca 24 arbetsledares svar och som alla jobbar i region Stor-Göteborg. Figur 5.1 nedan visar hur genomsnittet såg ut.



Andra saker som kom fram i undersökningen var att kundfokus var den enda punkt som arbetsledarna var sämre på. Där handlade det om att kundernas åsikter om projektet följdes upp dåligt. Dessutom ville ca 45 % av arbetsledarna ha mer utmanande arbetsuppgifter, vilket är en förvånansvärd hög siffra.

5.2 Fallstudie

Empirin innehåller fallstudier av tre arbetsledare, en platschef och en hantverkare från olika byggarbetsplatser. Fallstudierna har genomförts med kvalitativa djupintervjuer som ger de intervjuade möjlighet att utveckla och prata fritt om sina tankar för de olika områdena som detta arbete undersökte. För att intervjuobjekten ska kunna känna sig bekväma med att prata fritt om de olika frågorna är de anonyma, det innebär att alla namn i detta avsnitt är påhittade.

Resultatet av de olika intervjuerna har analyserats och i detta empiriavsnitt redovisas de mest relevanta delarna för att utreda arbetsledarens roll.

Till att börja med kommer materialet från intervjuerna med platschefen och hantverkaren att redovisas för att klargöra vilka krav som ligger på arbetsledarna från dessa parter, därefter följer intervjuerna med arbetsledarna själva.

För varje fallstudie följer en kort introduktion av respektive intervjuobjekt, där presenteras bland annat deras ålder, kön och bakgrund inom Peab och totalt i byggbranschen. Vidare presenteras deras tankar och åsikter om deras arbetsroll med avseende på arbetsmiljö, motivation, ledarskap och kommunikation och relationer. Till sist följer en kort sammanfattning för fallstudierna som sammanfattar de viktigaste punkterna som kommit upp under intervjuerna.

5.2.1 Platschefen Rickard

För att undersöka vilka krav som ligger på arbetsledaren pratade vi med Rickard som är platschef på Peab. På frågan om hur arbetsuppgifterna fördelas vid projektets start svarar han att alla får komma med förslag på vad de vill göra men att det viktigaste för honom är att se till att alla har svaga och starka sidor för att hitta passande ansvarsområden. Dessutom är det viktigt att alla har lagom att göra så att belastningen blir jämnt fördelad. Självklart diskuteras uppgifterna med arbetsledarna för att se om de är överens. Därefter skapas en befattningsbeskrivning där ansvarsområdena är definierade. Detta underlättar för hantverkarna i deras dagliga arbete då de vet vem de kan gå till vid problem.

Rickards förväntningar på en arbetsledare är att de främst ska ta hand om det dagliga arbetet och att han eller hon ska vara ute mycket. Detta är något som han tyckte var väldigt viktigt. Han anser att en arbetsledare bör spendera minst 75 % av sin arbetsdag utomhus. Det är också en fördel att ha bra kommunikation med hantverkarna och att följa upp dem så att de jobbar som de ska och att deras arbete når upp till förväntad kvalitet. En arbetsledare ska även göra arbetsberedningar med hantverkarna och ha bra framförhållning genom att beställa material i tid och ha koll på tidsplanen.

Övertid var en ovanlighet på Rickards arbetsplats men han menar att om det behövs jobba övertid så gör man det. Det visar på engagemang.

Viktiga egenskaper som en arbetsledare behöver ha enligt Rickard är:

- Framförhållning
- Ödmjukhet
- Tydlighet och bra på kommunikation
- Bra på uppföljning
- Kunna lösa problem och inte ge upp
- Få saker gjorda (leverera)

Hans och arbetsledarnas arbetsuppgifter sammanstrålar inte överdrivet mycket utan Rickard försöker inte lägga sig i alltför mycket i deras arbete. Det viktigaste för honom är att tänka på framtiden och se över ekonomin och tiden. Självklart hjälps alla åt men det dagliga arbetet ligger på arbetsledaren.

Han anser att de saker som kan förbättras med arbetsledarrollen är att det ställs högre krav på tydlighet, planering och arbetsberedningar. Dessutom borde uppföljning ske. Förslag på hur det kan göras är att exempelvis ha en avstämning efter 6 månader och diskutera hur bygget gick och även ha ett större kundfokus genom att hålla ett avslutande möte med kunden. Han framhåller att det svåra med att bevara kunskapen och den nyvunna erfarenheten är att projekten brukar se väldigt olika ut och att de flesta är unika. Däremot är det alltid bra att ha ett utbyte för att diskutera vilka leverantörer som är bra och liknande nyttig information.

Rickard nämner även att beröm ges sällan, att det är underförstått.

5.2.2 Hantverkare – Oskar

Oskars förväntningar på en arbetsledare var att de skulle underlätta arbetet för hantverkarna genom att ha saker färdigbeställt och sätta ut i tid så att arbetet kunde flyta på. Han tycker att just utsättning är ett moment som är bra att arbetsledarna gör trots att det egentligen inte ingår i deras arbetsuppgifter. Även om arbetsledaren inte själv gjort utsättningen måste han eller hon kontrollera att den stämmer vilket gör att de flesta arbetsledare sätter ut det mesta åt hantverkarna ändå. En annan viktig egenskap är att de kan vara sociala.

Han tycker inte att han saknar något hos arbetsledarna idag, han är nöjd med arbetsledarna på Peab så länge de är engagerade.

Han anser att arbetsledarna är tydliga i förmedlingen av arbetsuppgifter och att de får tillräcklig information. Det är brukligt att sitta ner tillsammans för att diskutera fram en lämplig arbetsberedning.

Feedback är något som Oskar inte tycker är särskilt vanligt, och om det förekommer är den oftast negativ. I övrigt fungerar samarbetet med arbetsledarna bra tycker Oskar och alla lyssnar på varandra.

5.3 Fallstudie 1 – Petter

Petter är en man strax innan pensionsåldern och är nu inne på sitt sista bygge. Han är en man med stor erfarenhet inom byggbranschen där han har arbetat sedan 1961 då han var femton år. Petter började sin karriär inom byggbranschen som snickare för att sedan avancera till arbetsledare 1986. Under sin karriär har han arbetat som snickare, betongarbetare, arbetsledare och platschef men kom tillslut fram till att arbetsledare var det yrke som passade honom bäst. På Peab har Petter bara arbetat i fyra år men han säger att det inte är någon större skillnad på att arbeta som arbetsledare på Peab gentemot de många andra byggföretagen som han har erfarenhet ifrån. Petter ser sig själv som en bra ledare som har lätt för att handskas med människor, han kör samma stil mot alla och det har fungerat under hela hans yrkeskarriär anser han. Petter har ingen akademisk bakgrund men har under sina år i branschen hunnit med ett antal olika kurser om ledarskap, juridik och praktiska och tekniska kurser om byggprocessen.

5.3.1 En vanlig arbetsdag

Intervjun börjar med att Petter ska beskriva en vanlig arbetsdag för honom och hur han tycker att en arbetsledare ska lägga upp sin dag. Först och främst säger Petter att det inte finns några vanliga arbetsdagar utan att det är väldigt olika från dag till dag. Men han tycker framför allt att det är viktigt för en arbetsledare att vara ute på bygget mycket, själv är han ute ungefär 90 % av dagen.

Hans dag börjar med att han på väg till jobbet planerar vad de hantverkare som han ansvarar för ska göra under dagen. När han sedan kommer till arbetet är det första han gör att kolla frånvaron för att veta om han måste placera om någon och var han ska placera den personen i sådana fall så att projektet flyter på så smidigt som möjligt.

Hans huvuduppgifter är enligt honom själv att se till att alla beställningar och material finns på plats samt att leda och fördela arbetsuppgifterna på ett planerat och välstrukturerat sätt så att arbetet flyter på utan förhinder.

Vid tillfället för intervjun ansvarar Petter för tio stycken hantverkare som arbetar med att sätta gipsväggar. Han säger att på detta bygge har han fått några hantverkare som aldrig gipsat förut vilket leder till mer frågor och att det inte går lika fort. Hur lätt en arbetsledares jobb är beror ofta på hur rutinerade och självgående snickarna är och beroende på denna faktor så varierar antalet personer som en arbetsledare kan ha ansvar för.

På grund av att det är relativt bråttom på detta bygge anser han att det hade varit en stor fördel om de hade fått mer rutinerade gipsare. För att stärka sitt uttalande ropar han under intervjun in till platschefen som sitter i rummet bredvid och frågar om de ska köpa in folk som gipsar nästa gång och får ett obevekligt ja till svar.

5.3.2 Arbetsmiljö och motivation

Redan från början av intervjun kunde det konstateras att Petter var väldigt nöjd med sin arbetssituation. Efter att ha jobbat nästan 50 år i branschen känner han fortfarande

stor arbetsglädje och motivation. Han känner att hans arbete har betydelse och att hans arbete har varit utvecklande under åren men att han nu anser sig vara färdig och har ingen vilja att utvecklas vidare eller att lära sig mer.

I diskussionen om hur krävande hans arbetsroll är säger han att det är ett högt tempo men att han gillar det. Han känner att det som förväntas av honom är tydligt och att det fungerar bra att dela upp arbetet tillsammans med de andra arbetsledarna och platschefen för de olika byggprojekten. För tillfället finns det inga nedskrivna ansvarsområden för arbetsledarna men det ska göras. En förutsättning för att kunna jobba på det här viset är att man tillåter andra att gå in på varandras områden anser Petter. När det gäller övertid säger han att visst kan klockan bli fem men det gör inget annars jobbar han nästan aldrig över.

Petter känner att han har stöd av sina chefer och att de lyssnar på hans idéer och förslag, han är inte rädd för att göra fel och känner sig mycket trygg i sin roll. Hans befogenheter är tillräckliga för att kunna göra sitt jobb men han ser vissa begränsningar med de koncernavtal som Peab har. Självklart finns det både för- och nackdelar med koncernavtal säger han. Det är smidigt, men på de mindre byggfirmorna han har arbetat har han fått beställa varor och tjänster på egen hand som både sparat pengar och effektiviserat arbetet och det har varit roligt. På Peab finns ett talesätt bland de anställda som lyder, handla internt eller jobba externt vilket påvisar just detta.

I frågan om hans lön så säger han först att han inte är helt nöjd men sedan ändrar han sig och säger att den är okej för han har i alla fall högst lön av de som arbetar på detta bygge.

5.3.3 Kommunikation och relationer

Petter anser sig själv vara bra på att ta människor. Han har inga problem med att konfrontera medarbetarna och gör det genom att vara rakt på sak och diskutera igenom problemet, men säger att konflikter ofta ligger olösta och att man hårdar ut till nästa bygge då man antagligen inte behöver arbeta tillsammans igen. Man behöver inte tycka om alla men man ska ändå kunna arbeta tillsammans, det är viktigt att komma ihåg att man är ett team, anser han. Petter säger att han har kört samma stil i alla år och mot alla och det har fungerat bra.

Han beskriver sin relation till de andra på arbetsplatsen som informell och säger att det är viktigt att ha en god kontakt med gubbarna. Det värsta man kan göra är att bete sig som att man är bättre än de man ska leda menar Petter.

Han säger att han ofta ger beröm och feedback till hantverkarna och att det sällan blir några missförstånd vid förmedlandet av arbetsuppgifter. Återkopplingen av hans eget arbete ser han som lite bristfällig men han är ändå säker på att han gör ett bra jobb och säger ytterligare att de som arbetar med honom vet vad han går för.

5.3.4 Ledarskapet

Det viktigaste för att vara en bra arbetsledare anser Petter vara att man är en riktig kugge i hjulet. Själv upplever han inte att han har några svaga sidor eller något han behöver jobba på som ledare men han erkänner att pappersarbete och datorer inte är hans starka sida så därför överlåter han det till de yngre killarna.

Han känner inget handlingstryck eller press när det gäller att fatta beslut eftersom han litar på sig själv men säger att det var svårare i början när han var ny och oerfaren. När han ska fatta ett beslut så går han oftast efter magkänslan och säger att det fungerar bra men han medger att det ibland kan leda till att det går lite för snabbt.

När det gäller planering av det bygget han är på nu tycker han att det kunde varit bättre. Det är viktigt att det finns tid vilket Petter anser saknas i detta projekt, alla ska kunna få sitta ostörda och planera. En viktig del i arbetet är veckomötena med lagbasarna för att få en överblick av arbetsgången.

Själv har han svårt att se vart det skulle kunna göras förbättringar inom arbetsledarrollen och tycker att det fungerar bra så som det är nu.

5.4 Fallstudie 2 – Christian

Christian är 47 år gammal och har jobbat i byggbranschen sedan tidigt 80-tal. På Peab har han jobbat i 6 år.

Han har från början en snickarbakgrund och fick sedan en förfrågan att ta över sin chefs jobb som arbetsledare/platschef för en servicegrupp på ett mindre företag. Christian upplevde inga problem med att gå över som arbetsledare för han var väl införstådd med uppgifterna sedan tidigare.

Han har gått ett antal ledarskapskurser på både Peab och andra företag och han anser att alla har varit ganska lika och att det egentligen inte dyker upp något nytt i alla ledarskapskurserna. Dock tycker han att situationsanpassat ledarskap är ett kursmoment som han har haft nytta av. Han menar att det är viktigt att läsa av personer, då vissa behöver mer stöd och instruktion än andra. Det han saknar från ledarskapskurserna är hjälp eller tips på hur man bemöter obstinata människor och hur man kan hantera andra svåra situationer där man inte kommer överens med personer.

5.4.1 En vanlig arbetsdag

Christian berättar att han i dagens läge har ansvar för sex personer som jobbar på olika moment. Och ju fler olika moment man har som löper samtidigt, desto svårare är det att leda ett större antal personer. Dessutom måste han ha koll på olika underentreprenörer.

Det dagliga arbetet handlar främst om att följa upp planen som har lagts upp. Christian börjar dagen med att läsa sin e-post för att ta reda på vilken tid och vilka material som ska komma in för att kunna meddela laget. På Christians arbetsplats tillämpas visual control planning vilket fungerar bra. Det är ett visuellt sätt att visa vilken fas man är inne i och var alla snickarna jobbar på för moment vid det tillfället.

Det blir väldigt organiserat och underlättar för hantverkarna att se vad som behöver göras. När det är dags att gå in i nya moment måste Christian jobba med att strukturera planeringen, så att arbetsledningen är med och även presentera det till snickarna så att de är med på vad som händer. Det handlar alltså om att sköta det operativa. På detta projekt hålls månadsträffar där man har lagbas möte för att stämma av i planeringen.

Christian jobbar mer inomhus och räknar med att fördelning av arbetstid ligger på 60 % inomhus och 40 % utomhus då han tycker att snickarna sköter sig bra själva.

5.4.2 Arbetsmiljö och motivation

Christian är nöjd med sin arbetssituation och tycker att det är roligt gå till jobbet och att få vara med att planera. Han utmanas av problemlösning och det är många gånger lösningen inte går att se på ritning.

Christian anser att hans arbete har betydelse då han känner att hans roll ger hantverkarna en trygghet. De kan ha honom som bollplank och få en försäkran på att det de tänker göra är ok. Han tror att arbetsplatsen hade varit rörig annars och det blir nu en slags harmoni istället. Lönen tycker han är ok, men jämfört med andra branscher ligger man inte lika bra till.

På frågan om Christian tycker att han har ett utvecklande arbete säger han att han har stagnerat på grund av att han har varit i branschen länge och känner att han inte har mer att lära sig. Visserligen byts metoder och material ut då och då men branschen är trots allt rätt konservativ och det sker inte så mycket nyutveckling.

Christian brukar inte jobba över men säger att det var väldigt vanligt i hans tidigare år. Då var det snarare en regel än ett undantag. Detta tror han beror på mindre erfarenhet, att man missar lite under dagen vilket resulterar i övertid. Nu har han lärt sig prioritera bättre jämfört med när han var yngre också. Detta reflekteras i att han inte är särskilt stressad på jobbet.

Han tycker inte att arbetsuppgifterna är tydliga och det finns ingen direkt mall att utgå från. Det är helt enkelt upp till arbetsledningen att bestämma hur de ska driva projektet. Det finns heller ingen tydlig gräns på arbetsfördelningen men arbetsledarna får dela upp bitarna de trivs bäst med och sedan får man backa upp varandra. På de projekt Christian jobbar just nu har det fallit sig naturligt vem som gör vad då de flesta är rutinerade. Han berättar också att vid högkonjunktur kan det vara stor arbetsbörda. Christian uppskattar att 20 % av hans tid går till planering, och att de har varit hårda med arbetsberedningar och går igenom grundligt vilka krav som ställs på alla gubbar.

Han förklarar att det har varit försök till återkoppling men det har aldrig blivit en ordentlig sådan efter avslutade projekt. Gruppen splittras efter slutbesiktning för att samlas efter någon månad. Det blir några lösa förslag, men ingen riktig återknytning. Det blir inte heller någon samlad feedback som alla tar med sig gemensamt utan var och en tar med sig sin erfarenhet till nästa bygge. Ett förslag skulle kunna vara att arbetschefen samlar ihop gruppen för återkoppling.

Christian anser att han får stöd av sina chefer, och de lyssnar på hans idéer. I allmänhet tycker han att alla brukar lyssna på varandra under mötena som hålls.

Han har svårt för att svara på frågan om vad han vet vad han kan ställa för krav på hantverkarna och underentreprenörerna. Han förklarar att med underentreprenörerna så kan man alltid läsa i kontraktet. Trots detta går mycket onödig tid åt att reda ut problem och smådetaljer med dem.

5.4.3 Framtidsperspektiv

Christian siktar på att bli platschef och läser en intern platschefskurs som Peab erbjuder. Han vet inte hur länge han förblir arbetsledare utan det beror på vad som dyker upp.

5.4.4 Kommunikation/Relationer

Christian känner sig inte bekväm med att ta upp konflikter men säger att det bara är att bita ihop och prata igenom problemet med personen. Han tycker ändå att han har en öppen relation med alla och det finns ingen hierarki på arbetsplatsen. Det känns som en grupp.

Varför laget fungerar bra tror han beror på att de känner varandra och hållit på länge vilket gör stor skillnad. Man vet varandras svagheter och styrkor och det sämsta man kan göra är att splittra lag som jobbar bra tillsammans menar han. Dock förstår han att det är svårt att hålla samma grupp projekt efter projekt då de varierar i storlek.

Christian upplever inte att det brukar bli missförstånd mellan honom och hantverkarna utan han brukar snarare vara övertydlig och förklara flera gånger.

Han tycker att han ger beröm när någon har gjort ett bra jobb och han får själv uppskattning men den är ofta underförstådd och uttrycks sällan verbalt. Christian får inte feedback på hur han själv har agerat, men tror att han agerat på ett bra sätt eftersom ingen har sagt något.

5.4.5 Ledarskapet

Det är många beslut som måste fattas dagligen och vi frågar Christian om han känner att det är jobbigt på något sätt. Han berättar att han inte känner press men att han har stöd hos kollegorna om det skulle vara ett ovanligt svårt beslut. Han ger ett exempel på när ett byggtekniskt problem ska lösas och han samlar in de berörda för att komma fram till en gemensam lösning genom att lyssna på alla. Även erfarenhet spelar in när beslut ska fattas. Han saknar inte heller befogenheter utan han har tillräckligt för att kunna utföra sitt jobb. Han berättar vidare att snickarna inte behöver mycket ledning men det kommer alltid finnas vissa grupper som inte har framförhållning.

En bra ledare för Christian är en person som är lyhörd och har förmåga att verkligen lyssna på människor. Dessutom ska en ledare lära känna de man jobbar med och kunna läsa av dem genom att tolka deras kroppsspråk och uttrycksätt.

”Det är inte alltid orden som kommer ur munnen som är det man menar.”

Återigen nämner han situationsanpassat ledarskap som något värt att fundera på, att hitta det bästa för personen.

Christian anser att hans svaga sidor är att han har en tendens att ta på sig för mycket vilket resulterar i för stor arbetsbörda. Dessutom har han kanske lite för stort tålamod när det ibland bara krävs att man får sätta ner foten.

Han kan inte komma på några direkta förbättringar som han skulle vilja se i arbetsledarrollen men han berättar att ett drömscenario hade varit om man hade kunnat ha en depå av yrkesmän eller en typ av uthyrningsfirma eller resurspool att nyttja. Då tror han att arbetet hade kunnat flyta på väldigt bra. Dessutom tycker han att det är synd att inte fler kvinnor är i branschen.

5.5 Fallstudie 3 – Sofia

Sofia är en kvinna i trettioårsåldern. Hon har en akademisk utbildning som civilingenjör inom väg och vatten på Chalmers. Sofia började sin yrkeskarriär på Peab för tre år sedan som arbetsledare direkt efter examen på Chalmers. Som student gick hon även på Skanska 21 vilket är en ledarutbildning för lovande civilingenjörer hos Skanska. På Peab har hon sedan gått ett antal utbildningar och ledarskapskurser för att kunna vidareutvecklas och har nu på pappret även kompetensen för att vara platschef. Sofia jobbar inom ombyggnad och har som mest ansvarat för 35 personer, för tillfället är det bara sex personer. Hon säger att om man kan jobba med ombyggnad så kan man jobba med allt på grund av att projekten ofta är mycket mer krävande än ett vanligt nybyggnadsprojekt.

5.5.1 En vanlig arbetsdag

Sofias arbetsdag börjar ungefär halv sju på morgonen, då börjar hon sin dag med att låsa upp för hantverkarna och underentreprenörerna. Hon säger att arbetsledarna är alltid först på plats och sist hem på eftermiddagen, hon hade gärna haft flextid men hon säger att det hade varit svårt att genomföra eftersom hon behöver finnas till hands för hantverkarna då de jobbar.

En vanlig arbetsdag som går på rutin finns inte säger Sofia, varje ny dag är olik den föregående. Hon anser att en arbetsledares jobb består till femtio procent att vara ute på bygget och femtio procent att vara inne på kontoret och göra pappersarbeten. Gällande pappersexercisen så tycker hon att det finns mycket som tar upp onödig tid och att man hade kunnat effektivisera och underlätta arbetet för de som jobbar i produktionen genom att revidera vissa pappersprocedurer och förenkla dem eller helt enkelt ta bort dem. En annan lösning skulle kunna vara att ge de som arbetar i produktionen avlastning av pappersexercisen och prognosställningarna genom att en person utanför projektet kommer in och hjälper till med de bitarna.

Som arbetsledare jobbar man mycket med ”LPP- lösningar” (Lösas på plats - lösningar), huvuduppgiften för en arbetsledare anser Sofia vara att kunna lösa problemen så snabbt som möjligt så att produktionen kan fortgå. Hon säger att alla problem går att lösa, det kostar bara mer eller mindre pengar.

5.5.2 Arbetsmiljö och motivation

Sofia trivs mycket bra på med sitt nuvarande arbete hon upplever att hennes arbetsuppgifter är bra och hon känner stor arbetsmotivation. Hon tycker att hon utvecklats mycket under de tre åren som hon har arbetat som arbetsledare men att hon fortfarande har mycket kvar att lära.

”Ju mer man lär sig desto mer förstår man att man inte kan”

Det händer att Sofia känner sig stressad i sitt arbete och att det blir en del övertid. Vissa veckor får hon arbeta från klockan 07.00 till kl 19.00 men det försöker hon kompensera ut när bygget är inne i en lugnare fas.

I frågan henne gällande om hennes arbetsuppgifter är tydliga eller inte så svarar hon både ja och nej. När hon precis hade börjat på Peab och det första året hon arbetade kände hon sig väldigt osäker på vad hon förväntades göra men nu när hon har lite mer erfarenhet fungerar det bättre. Hon säger att hon hade kollegerna som stöd i början och att det finns hjälp att få när man är osäker men att man måste ta tag i problemet själv och söka upp hjälpen om man ska få någon. Förövrigt anser hon att det är platschefens ansvar att se till så att arbetsuppgifterna på respektive bygge är tydligt formulerade.

På hennes arbetsplats försöker de planera arbetet så mycket som möjligt när det går men det är svårt i denna bransch säger hon. Man kan ju aldrig planera in de oväntade problemen som kan uppstå till exempel vatten läckage eller liknande, det gäller bara att lösa det. Oftast använder de sig av veckomöten med lagbasarna för hantverkarna och underentreprenörerna för att planera kommande veckas aktiviteter.

Eftersom detta är hennes första projekt så har hon inte hunnit med särskilt mycket återkoppling av projektet än men hon säger att efter vad hon har hört och vet om återkopplingen inom företaget och byggbranschen så behöver den förbättras. Sofia anser att många gånger när ett problem uppstår i projektet så uppfinner man hjulet på nytt istället för att ta vara på den kunskapen som finns inom företaget.

Vad gäller hennes lön och de flesta som arbetar ute i produktionen så tycker hon inte att det motsvarar det arbete de lägger ner. Hon säger att det intressanta är att titta på lön per timme då hon anser att de som arbetar i produktionen får lägga ner fler antal timmar än de som till exempel arbetar som entreprenadingsingenjörer inne på kontoret utan att få berättigad ersättning för det. Om de hade höjt lönen tror hon att det hade gett många en anledning att stanna längre på positionen som arbetsledare.

Den största begränsningen med det nuvarande arbetet är att det inte finns tillräckligt med tid men hon konstaterar att detta är ett generellt problem inom byggbranschen, tid är pengar.

5.5.3 Framtidsperspektiv

Sofia säger att hon strävar uppåt och framåt, sedan är hon inte helt säker på hur långt hon vill gå men att bli platschef är delmål nummer ett och att bli arbetschef är delmål nummer två. Hon avser att stanna som arbetsledare i maximalt två år till vilket är ett

mål som hon satte upp för sig själv i samförstånd med sin arbetschef när hon började på Peab. För henne är arbetsledarjobbet en sorts språngbräda och hon tror att det är det för de flesta som har läst en akademisk utbildning till skillnad från de som arbetat som snickare en längre tid och sedan vidareutbildat sig genom Peabs interna utbildningar till arbetsledare. Hennes uppfattning är att de oftast inte vill avancera till platschef eller något annat utan är nöjda med att vara arbetsledare.

”Det finns två olika typer av människor, den ena är karriärmänniskor och den andra är icke-karriärmänniskor.”

5.5.4 Kommunikation och relationer

Hon beskriver sin relation till hantverkarna och underentreprenörerna som väldigt informell, efter att ha jobbat på det här projektet i tre år så har hon inte ens en formell relation till kunderna längre säger hon.

Sofia känner sig relativt bekväm med att ta upp problem och konfrontera den som har gjort fel. Hon anser att det är något man bör ta med den berörda personen avskilt såvida han eller hon inte har gjort något som berör många andra på arbetsplatsen. På det projekt hon arbetar nu har de inte haft så många egna hantverkare och detta ser hon som en fördel när det uppstår problem eller att någon av underentreprenörerna inte arbetar fullt så bra som de hade önskat för då är det lättare att ställa krav och byta ut denna person.

Hon upplever inte att det är vanligt med missförstånd mellan henne och de andra medarbetarna, det skulle i sådana fall vara när hon blir lite stressad som kommunikationen blir lite bristfällig säger hon. Men med tanke på antalet personer hon har haft ansvar för under detta projekt så tycker hon att det har varit få missförstånd hittills.

Om någon gör ett bra jobb så försöker hon så gott som det går att ge beröm men hon säger att ibland fungerar det bättre med ”piskan” än ”moroten” beroende på vem det är hon ska leda. För hennes egen del tog det fyra månader innan hon fick sitt första beröm vilket hon anser är ganska lång tid. Hon säger att de överlag är dåliga på att ge varandra uppskattning och även om hon inte vill generalisera så tror hon att det till stor del beror på att byggbranschen är väldigt mansdominerad och att män i allmänhet är sämre på att ge uppskattning.

Hon vill påpeka att hon tycker det är viktigt med feedback även om den inte är positiv eller konstruktiv och hon säger att hon får all sorts feedback från de hantverkare och underentreprenörer hon arbetar med.

5.5.5 Ledarskapet

Att fatta beslut tycker hon inte är några problem och hon känner ingen press när hon gör det, på grund av att hon känner stöd från sina chefer. Eftersom hon inte har så mycket erfarenhet så söker hon vägledning utav sina medarbetare och diskuterar problemen med dem när det uppstår innan hon fattar ett beslut. Befogenheterna som hon har tycker hon räcker till för det arbete hon ska utföra.

Hur hon leder hantverkarna är väldigt individuellt beroende på vem det är. Sofia säger att en del av dem behöver hon ”hålla i handen” medan andra blir förbannade om hon lägger sig i för mycket.

En bra ledare är enligt Sofia en tydlig ledare som är rak och vågar ta konflikter. Sedan anser hon även att det är en stor fördel om ledaren är lugn då detta smittar av sig till de medarbetarna.

Hennes svaga sidor tycker hon är att hon har lite för många bollar i luften hela tiden vilket kan leda till att hon blir stressad. Hon säger att det beror på att hon som är ganska ny vill göra ett bra intryck och ett bra jobb och tror att hon kommer bli mindre stressad med åren när hon har mer erfarenhet. Sofia försöker jobba på att inte vara stressad men det är svårt att tänka på när hon väl har blivit stressad.

Ledarskapsutbildningar är väldigt nyttiga för denna arbetsroll, det hjälper egenutvecklingen och ger ett helhetsbegrepp och en förståelse för hur ”jaget” uppfattas av de som ska ledas konstaterar Sofia slutligen.

5.6 Sammanfattning fallstudier

Det sammantagna intrycket av de olika arbetsledarnas åsikter var att de hade mycket gemensamt med varandra. Det fanns ingen av dem som hade åsikter som tydligt avvek från någon annans. Samtliga arbetsledare var överens om att det är viktigt att befinna sig mycket ute på byggarbetsplatsen och att deras huvuduppgift var att leda arbetet och se till så att alla förnödenheter och material finns på plats så att arbetet kan flyta så smidigt som möjligt. Gemensamt är även att de anser att hur enkelt deras arbete blir och hur många hantverkare de kan ansvara för beror på hur självgående hantverkarna är samt hur många olika moment de är utspridda över. För att underlätta det egna arbetet ansåg samtliga att det var en fördel att kunna köpa in kunnigt folk utifrån.

Tydligheten i arbetsuppgifterna är något de inte är överens om, både Petter och Christian anser att det är tydligt medan Sofia som inte har arbetat inom byggbranschen särskilt länge i jämförelse med de andra två tycker att det är otydligt.

Ett annat ämne som kom upp under intervjuerna med de två mer rutinerade arbetsledarna var koncernavtalen som Peab har med diverse olika leverantörer och dotterbolag. De anser att detta avtal ibland kan vara till nackdel för dem som arbetar ute i produktionen och att resultaten för respektive byggprojekt skulle kunna förbättras om de tilläts handla utanför avtalen.

I diskussionen om deras lön är det inte någon av dem som verkar vara helt nöjd. Petter och Christian är nöjda om de jämför sitt arbete med de andra som jobbar på samma ställe som de. Petter säger att han har i alla fall bäst lön av dem som arbetar med honom och Christian säger att hans lön är okej så länge den inte jämförs med personer inom liknande positioner och arbetsuppgifter inom andra branscher. Sofia är däremot inte alls nöjd med sin lön och tycker att den överlag är för låg ute i produktionen

jämfört med tjänster på kontoret där folk med samma utbildningsbakgrund och erfarenhet arbetar med mycket bättre lönevillkor.

Alla arbetsledarna ser sina relationer till hantverkarna som väldigt informella och det är väldigt överens om att de tillsammans skapar ett team där det är viktigt att alla bidrar med sin kunskap och sitt engagemang.

Hur de leder hantverkarna varierar mellan de olika arbetsledarna. Sofia och Christian använder sig av liknande metoder och försöker anpassa sitt ledarskap efter personen de ska leda till skillnad från Petter som agerar på samma sätt mot alla. Under intervjuerna säger samtliga att de försöker ge beröm och feedback till sina hantverkare så gott det går.

När de fattar beslut har de även här lite olika tillvägagångssätt vilket kan komma som ett resultat av deras olika mängd erfarenhet. Sofia som har minst erfarenhet fattar sina beslut enbart genom att söka vägledning och genom att diskutera med hantverkarna och underentreprenörerna. Christian säger att han blandar lite erfarenhet med råd och tips från hantverkarna och underentreprenörer medan Petter säger att han enbart fattar beslut grundat på erfarenhet och magkänsla.

I byggbranschen råder ständig tidspress säger alla de intervjuade arbetsledarna vilket ibland leder till att planeringen av projektet blir lidande. De säger att de försöker planera för projektet så gott det går men att det är svårt på grund av att det ofta uppstår oförutsedda problem.

Ett område som alla arbetsledare ansåg kunde förbättras var återkopplingen av projekten. Tanken är att det för varje avslutat projekt ska hållas ett återkopplingsmöte efteråt men att detta sällan hinns med. Sofia anser att de ofta uppfinner hjulet på nytt varje gång ett problem uppstår och att detta är något som de på Peab behöver arbeta med.

Både Sofia och Christian ansåg att byggprojekten skulle tjäna på att försöka få in fler kvinnor i produktionen. Förutom det ansåg Christian att det hade varit en fördel att ha en resurspool med hantverkare att tillgå. Sofia sa att hon hade tyckt det var bra med avlastning av pappersexercisen i form av en extra person som kom in och hjälpte till med enbart den biten. Petter tyckte att det arbetssättet de har nu fungerar bra och att han inte kunde se något specifikt som behövde förbättras.

6 Sammanfattande analys

I det här kapitlet kopplas empirin ihop med de olika teorier och miljöfaktorer som har diskuterats i kapitel 3. Slutligen jämförs och analyseras huruvida verkligheten stämmer överens med teorierna.

6.1 Arbetsmiljö och motivation

I detta avsnitt av analysen kommer teorierna om arbetsmiljö och motivation jämföras med resultatet av fallstudierna. Jämförelsen visade på att många av kriterierna var uppfyllda men att det också fanns några punkter som inte var fullständiga och kunde behöva förbättras. I detta avsnitt redovisas både för det som är positivt och det som är negativt men förslag på förbättringar kommer inte göras i detta avsnitt utan det görs i nästkommande kapitel.

Ett aktivt arbetsmiljöarbete förespråkas av teorierna om god arbetsmiljö. På Peab arbetar de aktivt för att skapa ett medvetet arbetsmiljöarbete. De erbjuder bland annat kurser och utbildningar inom detta område för att personalen och framförallt de ansvariga inom varje område ska besitta rätt kunskap för att driva miljöarbetet framåt.

Alla tre arbetsledare var nöjda med sin arbetssituation och trivdes väldigt bra på Peab. Arbetsledarna var överens om att arbetstempot kunde vara högt ibland och både Sofia och Christian kunde uppleva stress i sitt arbete men de kände inte att arbetsbelastningen var för hög. Däremot innebär rollen som arbetsledare att varje dag behöva börja tidigare och sluta lite senare än den utsatta arbetstiden. Detta verkar vara accepterat bland arbetsledarna men frågan är om det ligger i linje med en god arbetsmiljö. Även om samtliga arbetsledare accepterade det höga tempot och att det kunde vara stressigt så fanns det ändå en önskan hos Christian och Sofia om att få avlastning i form av en resurspool med hantverkare eller en person som extra resurs för att ta hand om pappersexercisen. Att två av tre arbetsledare i denna studie hade önskat förstärkning kan tolkas som att det ibland finns en viss överbelastning i produktionen men att döma av arbetsledarnas positiva uppfattning av sitt jobb verkar detta inte vara något större problem.

Det fanns ingen tydlig mall eller utförlig beskrivning för hur arbetsledarna skulle utföra sitt arbete. Sofia nämner att hon kände osäkerhet i början av sin anställning på vad som förväntades av henne och detta är troligtvis en vanlig uppfattning bland nya arbetsledare. Dock menar hon att detta blir tydligare ju mer erfarenhet man får. Eftersom det inte finns en klar arbetsbeskrivning av arbetsledarrollen vill vi påpeka vikten av att platschefen utformar tydliga arbetsuppgifter och ansvarsområden för varje person för att skapa en fungerande och effektiv arbetsplats. Detta var till exempel inte tydligt på Petters arbetsplats där han berättar att det inte finns nedskrivna arbetsbeskrivningar men att det borde finnas. Många gånger går uppgifterna in i varandra vilket kan skapa problem och oklarheter om vem som ska ta ansvar för en viss uppgift.

En annan grundläggande faktor i att skapa god arbetsmiljö är att få medarbetarna att känna delaktighet och inflytande i sitt jobb, vilket arbetsledarna gör. De känner att de får vara med och påverka sin arbetssituation samt att de får gehör för sina idéer. Samtliga arbetsledare kände att de hade stöd från sina ovanstående chefer och att det var enkelt att ta kontakt med dessa när det uppstod problem eller om de hade något förslag eller någon idé som de ville ta upp. På Peab säger de att det är ”farfars principen” som gäller vilket innebär att de anställda ska kunna gå till sin chefs chef om det uppstår problem i relationen eller arbetet med den närmsta chefen. Detta verkar vara något som Peab har lyckats med då resultatet av fallstudierna stödjer detta. Något som motsäger teorierna om att skapa en arbetsplats med hög delaktighet och inflytande är att det är svårt för dem att påverka sina egna arbetstider vilket var något som Sofia påpekade under intervjun och hon önskade att arbetstiderna var lite mer flexibla. De andra arbetsledarna reflekterade inte över detta utan verkade vara nöjda och de sa att det oftast inte är något problem att komma lite senare eller gå lite tidigare någon gång ibland om man hade något ärende att uträtta.

Konstruktivt ledarskap var också något vi upplevde fanns på samtliga arbetsplatser som besöktes. Christian tyckte att hans stöttande funktion för hantverkarna skapade harmoni på arbetsplatsen och många hantverkare anser det en trygghet att kunna gå till arbetsledare vid frågor. Sammanhållningen i de tre arbetsgrupper verkade vara bra. Alla tre arbetsledare ansåg att de gav beröm när det tyckte att hantverkarna hade gjort bra ifrån sig. Detta motsägs dock av hantverkaren Oskar som menade att den enda gången de fick feedback var när arbetet var dåligt utfört. Det kan alltså ifrågasättas hur mycket beröm som egentligen ges, men detta ligger i den kvalitativa metodens natur att få det subjektiva perspektivet hos människor.

På de arbetsplatser vi har besökt under detta examensarbete och under vår praktik anser vi att det finns ett positivt arbetsklimat. I de fem olika intervjuerna som har gjorts har samtliga gett bekräftelse på att de är mycket nöjda med att arbeta på Peab och att de känner arbetsglädje när de är på jobbet.

Vad gäller kompetensutveckling av medarbetarna gör Peab ett mycket bra jobb. Det finns många olika utbildningar för platschefer, arbetsledare och hantverkare som vill avancera inom företaget. Under intervjuerna med arbetsledarna berättade de att de hade gått många olika utbildningar och att det aldrig var något problem om de diskuterade med sin arbetschef om någon kurs eller utbildning som de ville gå.

Friskvård är något som Peab har satsat på, de sponsrar sina anställda med bland annat bidrag till träningskort, massage och hjälp att sluta röka. De arbetar aktivt med att få de anställda att vara så friska som möjligt. I Peabs målbok beskriver de att de ser sjukfrånvaron som en måttstock på hur väl medarbetarna mår och att det är viktigt att reducera sjukfrånvaron.

Återkoppling av det egna arbetet och för de olika projekten var något som alla arbetsledarna såg som bristfälligt. De sa att det är något som ska göras men att det ofta inte finns tid efter ett avslutat projekt då de som arbetat tillsammans kan ha börjat arbeta med ett nytt projekt och med en ny grupp. Arbetsledarna ansåg att det hade

varit en stor fördel om de hade kunnat ta tillvara på den kunskapen som finns i företaget vid problemlösning i de olika projekten. Sofia sa att det händer ofta att de uppfinner hjulet på nytt när ett problem uppstår. Under vår intervju med platschefen Rickard säger han att visst hade det varit bra om kunskapen i organisationen kunde tas tillvara men han trodde att det skulle vara svårt då projekten ofta är mycket olika och att det inte är samma problem som uppstår från gång till gång. Det bör påpekas att Rickard arbetar med projekt som är speciella och att de som arbetar i hans grupp sällan bygger samma typ av projekt mer än en gång. Han trodde däremot att det skulle löna sig mer i ett sammanhang med småhusbyggande där samma procedurer upprepas flera gånger. Feedback är en annan viktig del i återkopplingen och denna saknas till en viss del på arbetsplatserna. Arbetsledarna tyckte att beröm och uppskattning av högre chefer var underförstådd på arbetsplatsen och detta räcker kanske inte alla gånger. Människans behov av uppskattning uppfylls alltså inte.

6.2 Ledarskapet

Vi anser att byggarbetsplatser tenderar vara arbetsplatser där kommunikation sker relativt öppet. Därför stämmer inte alltid bilden helt överens med teorierna som studerats där arbetsklimatet präglas av missförstånd, oklarheter i kommunikation och att medarbetarna pratar bakom ryggen istället för att ta upp problem med arbetsledningen. Kommunikationsprocessen verkar alltså fungera bra. Detta bekräftas också av arbetsledarna då de anser att arbetsrelationerna är informella, alla brukar lyssna på varandra på mötena, och ingen upplever att det brukar bli missförstånd i kommunikationen. Dock tyckte Christian att det var jobbigt att ta upp konflikter med medarbetarna vilket är vanligt förekommande hos många människor. Här är det personligheten som spelar in hur bekväm man är med konflikthantering men även erfarenhet och utbildning. Auktoritet är inte heller ett problem för hantverkarna då arbetsledarnas position som mellanchefer gör att det inte är en lika stor spärr. Hantverkarna är mer försiktiga med platschefen.

Med avseende på självkänedom utmärkte sig Petter i det empiriska materialet genom att han tyckte sig inte ha några sämre sidor vilket måste ifrågasättas. Petter har visserligen lång erfarenhet i branschen men människan är sällan helt felfri. Vi tycker att svaren kunde ha varit mer kompletta från alla arbetsledare. Det var svårt för arbetsledarna att utveckla sina svar och komma på mer än en svag sida hos sig själva.

På frågan hur en bra ledare är, har alla svar som är relaterade till kommunikation, som till exempel vikten av att lyssna på medarbetare, samarbeta på ett bra sätt osv. Även platschefen påpekar detta. Detta visar att alla är medvetna om att kommunikation verkligen betyder mycket.

6.2.1 Mintzberg

Efter att ha reflekterat över Mintzbergs teorier tycker vi att en del punkter om vad en ledare har för roll stämmer in på arbetsledaren. Däremot finns många andra punkter som passar mer in på en högre eller högste chef. Dessa är rollerna som galjonsfigur,

talesman och förhandlare. Med avseende på att arbetsledaren är en typ av mellanchefer är dessa roller inte lika nödvändiga.

Mintzberg utnämner beslutskategorin och problemlösning som extra viktig del i ledarrollen och detta stämmer bra överens med arbetsledarnas beskrivning på vad mycket av deras arbete går ut på. Problemlösning värdesätter även platschefen. Tyngdpunkten ligger på problemlösning i deras dagliga arbete och kanske mindre på att initiera förändringar och förhandla mot andra grupper. Detta är mer i platschefens ansvarsområde. Lika viktigt är det att sprida information till hantverkarna vilket arbetsledarna gör, delvis genom att de spenderar så mycket tid utomhus tillsammans med hantverkarna.

6.2.2 Blanchard och Hersey

Utifrån det empiriska avsnittet framgick det att både Sofia och särskilt Christian såg stora fördelar med att tillämpa det situationsanpassade ledarskap som Blanchard och Hersey förespråkar medan Petter inte alls hade sådana idéer. Detta kan mycket väl bero på Petters långa erfarenhet och bekvämlighet inom branschen eller hans bestämda personlighet. Trots att han inte anpassar sitt ledarskap verkar Petter vara en omtyckt och kompetent arbetsledare vilket motsäger teorin. En viktig faktor i denna metod är att ledaren ska kunna avgöra medarbetarens mognad. Just denna faktor brukar kritiserats eftersom det är svårt och nästan diffust att göra en sådan indelning av mognad på människor.

7 Diskussion

I det här kapitlet av examensarbetet kommer det sammantagna resultatet av de empiriska studierna då de jämförts med det teoretiska avsnittet och avsnittet om Peab som visar på hur företaget önskar driva sin verksamhet att diskuteras.

Diskussionen i detta avsnitt kommer att behandla de delar som efter analysen behöver belysas och förbättras för att utveckla Peabs framgång i produktionen och arbetsledarnas situation. De delar som kommer att behandlas i diskussionen är:

- Återkoppling
- Ledarskapet
- Funktionsbeskrivning för arbetsledarna
- Arbetstider och incitament

Då dessa områden diskuteras kommer de teorier som har studerats kring ämnet i kombination med våra faktiska erfarenheter från praktiktiden i produktionen på Peab att kombineras.

7.1 Återkoppling

Den största bristen i Peabs produktion är återkopplingen av det utförda arbetet för varje byggprojekt. Återkoppling är en mycket viktig del i att utveckla en verksamhets processer samt att det ger medarbetarna tillfälle att reflektera över det som har gått bra och dåligt för att de själva ska kunna utvecklas.

Två av Peabs kärnvärden är att de ska vara utvecklande och pålitliga vilket direkt motsägs av att Peabs rutiner kring återkoppling sköts dåligt. Arbetsledarna säger att det för varje projekt ska avsättas tid för att kunna göra en återkoppling av avslutat projekt men att det är något de själva sällan varit med om. I vår intervju med platschefen Rickard säger han att för det förra projektet som han genomförde ska det hållas ett återkopplingsmöte nu men det är första gången som han är med om att det faktiskt genomförs. En annan indikation på att återkopplingen behöver förbättras är att arbetsledarna i förundersökningen tyckte uppföljning av kundernas åsikter om projekten sällan utfördes. Visserligen

I ”Välkommen till Peab” pärmen beskrivs Peabs verksamhetsprocesser, en av huvudprocesserna är produktionen. I beskrivningen av processen produktion vill Peab att medarbetarna ska vara välorganiserade och bedriva ett strukturerat arbete gällande avslutandet av projekten. Ytterligare beskriver Peab i sin vision att de vill skapa delaktighet för att produktionen ska bli effektiv vilket ska ske genom erfarenhetsåterföring i samtliga projekt. Resultatet av de empiriska studierna visar på att Peabs visioner och kärnvärden inte stämmer överens med verkligheten. Vi anser att det är mycket viktigt för ett företag att arbeta efter sina kärnvärden och att Peab behöver se över aktiviteten för återkoppling.

Arbetsledarna menade att anledningen till att återkopplingsmötena inte blev av var på grund av tidsbrist vilket är ett generellt problem inom byggbranschen. Att

återkopplingsrutinen är dålig är något som direkt påverkar arbetsledarna. Samtliga av arbetsledarna identifierade sin huvuduppgift till att lösa problem och att få produktionen att flyta på så smidigt som möjligt. Att få möjligheten att göra en återkoppling av ett projekt är något som skulle gynna i synnerlighet arbetsledarnas yrkesroll då den till stor del handlar om problemlösning. För de nyare arbetsledarna som inte har så mycket egen erfarenhet att använda då de ska lösa ett problem är detta en mycket viktig del i inlärningsprocessen. Att tiden för inskolning minskar är något som främjar Peabs intressen då de fortare får tillgång till kompetent personal som kan ta större ansvar i de olika projekten.

I de teorier som presenterats tidigare i detta examensarbete finner vi även att återkoppling av arbetsuppgifter påverkar medarbetarnas känsla av tillhörighet och ansvarskänsla mot företaget. Att Peab väljer att slarva med återkopplingen kan från medarbetarnas synpunkt ses som att företaget inte är intresserade av att utveckla sin verksamhet till det bättre vilket kan påverka deras motivation och syn på vad de behöver prestera negativt. Även om resultatet av de empiriska studierna inte visar på att Peabs medarbetare är missnöjda med sin arbetssituation ser vi ingen nackdel med att ändå försöka förbättra området för återkoppling för att kunna skapa en ännu bättre arbetsplats med ännu nöjdare medarbetare.

Att Peab inte inser vikten av att utföra en grundlig återkoppling för respektive projekt är förvånande. Resultatet av de empiriska studierna visar på Peab inte avsätter tillräckligt med tid för att utföra den grundliga återkoppling som behövs. De prioriterar istället att starta upp nya projekt så fort som möjligt för att göra nya förtjänster men tenderar att glömma de förtjänster som görs genom kunskapsöverföringen som återkopplingen medför då det inte syns som direkt inkomst. Vi föreslår att Peab börjar ta återkopplingen på större allvar och att mer tid avsätts för att göra den.

7.2 Ledarskapet

7.2.1 Utbildning

Peab tillhandahåller idag ett flertal kurser i ämnet ledarskap och de satsar mycket på kompetensutveckling för sina medarbetare. Alla tre arbetsledare hade haft mer eller mindre användning för kurserna i ledarskap som de hade gått. Däremot verkar utbildningen inte täcka upp delar som konflikthantering och självkänedom tillräckligt mycket. Detta stöds av Christian som efterfrågar bättre vägledning i konflikthantering i kurserna. Petter menar att konflikter ofta lämnas olösta då man ändå hamnar på ett nytt projekt i slutändan och antagligen slipper personen ifråga. Det är detta som är faran med att inte tillämpa klart ledarskap. Problemet skjuts bort och den gemensamma och ärliga förståelsen uppnås aldrig. Även Sofia påpekar vikten av att kunna hantera konflikter för att kunna vara en god ledare. Genom att från början utgå från principen om ärligt ledarskap kan många konflikter undvikas. Men det gäller även då att medarbetarna ska kunna ge samma ärlighet tillbaka. Därför är det bra att

granska kursinnehållet i de interna utbildningarna för att se om en komplettering kan göras.

Självkänedom är en väldigt viktig egenskap som ledare bör ha och i våra fallstudier övertygades vi inte om att arbetsledarna hade tillräcklig självinsikt. Det är otroligt värdefullt att ha ledare som kan granska sig själva och se vad man behöver jobba på. Det är detta som gör att deras arbete kan bli utvecklande genom att ha en konstruktiv inställning och agera därefter. Petter kunde inte säga en enda negativ sida hos sig själv medan de andra två bara kommer på en dålig egenskap vilket är att de tar på sig för mycket ibland.

Sedan påpekar Sofia en brist som vi tror är vanligt förekommande. Denna är att nyutexaminerade från högskolan inte riktigt vet vad som förväntas av dem vilket gör att arbetet blir svårt. Att komma direkt från skolan innebär oftast att de praktiska kunskaperna saknas och eftersom skolan inte kan förbereda studenterna tillräckligt så behövs ett stöd från Peab. Detta stöd finns idag att tillgå men som Sofia påpekade måste du själv fråga om den. Stödet kan vara i form av mentorskap eller enkel handledning på plats av en mer erfaren person. Huvudsaken är att stödet måste finnas där för en nyanställd. Det kan förstås vara ett problem vid högkonjunktur men Peab kommer att tjäna på det i längden.

Feedback är en annan punkt som kan utvecklas ytterligare hos arbetsledarna. Trots att de säger att de ger feedback motsägs de av den hantverkaren som intervjuades. Han säger att han får feedback när han utfört ett sämre jobb, vilket är bättre än ingen feedback alls. Men för att öka motivationen och arbetsglädjen får inte den positiva feedbacken glömmas bort. Dock är det hans enskilda uppfattning och det är därför svårt att avgöra huruvida feedbacken från arbetsledarna är tillräcklig men det är ändå viktigt att trycka på denna faktor vid utbildningar eller kurser. Dessutom var beröm och uppskattning mellan arbetsledarna och platschefer väldigt knapphändig, vilket är synd för att det skapar en bättre arbetsplats.

Om vi tittar på arbetsledarrollen idag ser vi en möjlighet att den kan förändras. Detta argument stöds av att ca 45 % av de tillfrågade arbetsledarna ville ha ett mer utmanande jobb. För att göra yrket attraktivare skulle arbetsledarrollen kunna uppgraderas och på så sätt göra den mer utmanande. Detta skulle kunna betyda att rollen successivt går mot att hantera mindre av det dagliga arbetet på bygget och avlasta platschefen en aning genom att sköta en del av planeringen. Lagbasen skulle kunna ta över en del av arbetsledarens uppgifter.

7.3 Funktionsbeskrivning för arbetsledarna

På Peab definieras arbetsledarnas arbetsuppgifter gällande bland annat ansvarsområden och befogenheter med en funktionsbeskrivning. Denna beskrivning består endast av några enstaka rader som ska förklara ett helt yrke vilket kan ses som en brist utefter de teorier som diskuterats i teoriavsnitten för detta examensarbete. Det påpekas dock att funktionsbeskrivningen är generell och att den ska utformas individuellt för varje medarbetare.

Beskrivningen individualiseras genom att platschefen på bygget lägger upp ett förslag på vem som ska ansvara för vad i de olika delarna av byggprocessen. Hur väl denna uppdelning fungerar beror nästan enbart på platschefen och hur villig han är att diskutera upplägget med sina arbetsledare. Under våra intervjuer med arbetsledarna säger de själva att deras arbete är väldigt betydelsefullt för effektiviteten på bygget, utan dem skulle det inte hända särskilt mycket. För att bygget ska bli effektivt krävs att arbetsledaren har god framförhållning och förmåga att lösa problem vilket oftast underlättas om arbetsledaren har tidigare erfarenhet inom det område han eller hon har ansvar för. För platschefen är det alltså en fråga om att sätta rätt person på rätt plats. Det som kan konstateras är att det blir mycket viktigt för ett projekt att platschefen är kompetent gällande fördelningen av arbetsuppgifterna. Platschefen behöver även vara tydlig i formulerandet av arbetsuppgifterna så att arbetsledarna vet vad de förväntas göra. Om funktionsbeskrivningen inte är tydlig ökar risken betydligt för att missförstånd ska uppstå och kostsamma misstag begås.

Enligt teorierna för vad som motiverar människor i arbetslivet samt vad som skapar en god arbetsmiljö ska arbetsuppgifterna vara tydliga. I intervjun med den minst rutinerade arbetsledaren framkom det att hon inte hade uppfattat arbetsuppgifterna som tydliga då hon var ny på Peab. I dagsläget då hon hade mer erfarenhet tyckte hon att det hade klarnat men att de fortfarande kunde vara tydligare. De andra arbetsledarna tyckte båda två att det som förväntades av dem var klart och att de inte behövde formulerade arbetsbeskrivningar. På den arbetsplats där Petters intervju ägde rum avslöjade han att det inte ens fanns något nedskrivet dokument över vem som har ansvaret för respektive område.

Resultatet av de empiriska studierna visar på att en arbetsledares erfarenhet spelar stor roll för hur tydliga de upplever att arbetsuppgifterna är. Det kan konstateras att arbetsledarrollen behöver vara flexibel på grund av att de arbetar med många projekt som ställer olika krav på arbetsrollen. Men rollen som arbetsledare är ofta är det första jobb som personer med akademisk bakgrund tar sig an och i många fall saknar dessa personer erfarenhet ifrån en byggarbetsplats vilket behöver tas i åtanke. Att funktionsbeskrivningen för en arbetsledare inte är tydlig försvårar situationen för de nyanställda och nytexaminerade vilket leder till osäkerhet i vad som förväntas utav dem och det motsäger teorierna om hur en bra arbetsplats skapas.

Om inte arbetsledarna har klart för sig vad de ska göra påverkar det även deras förmåga att leda hantverkarna. Platschefen Rickard ansåg det viktigt att vem som hade ansvar för respektive område på arbetsplatsen var tydligt formulerat och visualiserat så att hantverkarna visste vem de skulle vända sig till för olika frågor. Av de sju byggarbetsplatser som vi har erfarenhet från fann vi tre stycken där arbetsuppgifterna inte uppfattades som tydliga.

Peab behöver utveckla beskrivningen av arbetsledarens funktion för att underlätta för nyanställda i företaget. Att skapa en tydligare arbetsroll skulle inte enbart öka effektiviteten i produktionen utan även skapa en trivsammare arbetsplats och mer motiverade arbetsledare.

7.4 Arbetstider och incitament

De flesta arbetsledare spenderar större delen av arbetsdagen med att vara utomhus. Detta är viktigt i rollen och får inte förbises. Både platschef och hantverkare tycker att det är väldigt bra om arbetsledaren är ute så mycket som möjligt för att underlätta det dagliga arbetet och för att han eller hon ska vara underättad om vad som händer ute i produktionen.

Arbetstiderna som de ser ut idag kräver dock att en arbetsledare måste börja lite tidigare och sluta lite senare än den utsatta arbetstiden, detta för att låsa upp och låsa igen grindar eller containrar på arbetsplatsen. Det kan visserligen kompenseras med ett låsschema, så att man några dagar i veckan kan sluta i tid men det är inte alltid det finns flera arbetsledare på plats. För att göra yrket mer attraktivt kan ett förslag vara att införa ersättning eller någon annan form av incitament. Ett annat alternativ kan vara att testa kortare arbetsdagar.

Kortare arbetsdagar kan ge effektivare arbete så som exemplet i kapitel 3.1.3 visade. Idag har medarbetarna på byggena tre raster och från erfarenhet vet vi att en del snickare många gånger inte vill påbörja nya moment eller större uppgifter strax innan rast. Detta medför mycket tid som går till spillo då inget produktivt arbete sker.

Tanken är att de kan ha samma lön men att de jobbar 6-6,5 h och med en rast på ca 30 min. Detta kommer vara attraktivt för hantverkarna, och arbetsledaren kommer att ha en normal dag som motsvarar ungefär det som jobbas på exempelvis kontor. Tiden det tar att gå ut i rast och sen komma ut igen för att komma in i momentet igen är om man räknar ihop det, ganska mycket tid som går till spillo. Genom att minska antalet raster kan alltså effektiv arbetstid förhoppningsvis öka markant.

8 Slutsats

Detta avsnitt kommer att sammanfatta resultatet av analysen och diskussionen vilket leder fram till slutsatser och rekommendationer. Till sist kommer förslag på vidare forskning att presenteras.

I det sista kapitlet i examensarbetet ”Arbetsledaren – förbättringsområden inom yrkesrollen” kommer de punkter som anses vara i störst behov utav förbättring att sammanfattas. Punkterna som presenteras i detta avsnitt har analyserats och diskuterats i föregående avsnitt.

Genom att presentera dessa punkter och komma med förslag på förbättringar hoppas vi att Peab ska kunna utveckla sin verksamhet och därmed öka effektiviteten i produktionen som i sin tur leder till ökad lönsamhet. Ytterligare en faktor som kommer som resultat av att åtgärda de existerande problemområdena är ökad trivsel i företaget och de olika arbetsplatserna.

❖ Återkoppling

Resultatet av empirin visar på att återkopplingen i Peab är något som behöver förbättras då det inte stämmer överens med de värderingar och kärnvärden som företaget vill verka efter. Att utveckla processen för återkoppling innebär att kunskapsåterföringen från olika projekt tas tillvara till en högre grad vilket är till stor fördel för både företaget ur ett ekonomiskt perspektiv och för de arbetstagandes kompetensutveckling. Anledningen till att det finns ett problem inom detta område idag är tidsbrist. Peab måste avsätta mer tid för återkoppling av avslutade projekt samt för ett avstämningsmöte med kunden.

❖ Utveckling av ledarskapsutbildningar

På Peab finns idag ett antal kurser inom ledarskap som de anställda erbjuds delta i vilket kan ses som en positiv åtgärd från företaget. Fallstudierna visar dock på att det finns vissa delar inom utbildningarna som behöver utvecklas. De områden som har identifierats vara i störst behov av utveckling är konflikthantering och ökad självkänedom.

❖ Stöd för nyanställda

Fallstudien av Sofia visar på att nyanställda med akademiskbakgrund behöver större stöd från företaget i början av sin anställning. Studenter som kommer direkt från högskolan saknar ofta de praktiska kunskaperna som är viktiga i rollen som arbetsledare då skolorna endast erbjuder teoretisk kunskap. Det krävs därför att Peab erbjuder ett ökat stöd till de nyanställda vilket kan vara i form av handledning på plats av en mer erfaren person.

❖ **Feedback**

Resultatet av fallstudierna visar på att samtliga av arbetsledarna anser sig vara bra på att ge både positiv och negativ feedback till hantverkarna men intervjun med hantverkaren Oskar visar ett annat resultat. Vi föreslår att Peab uppmärksammar arbetsledarna på det här och uppmanar dem att ge mer positiv feedback när det är befogat. Det gäller även mellan kollegorna på platskontoret där positiv feedback är sällsynt.

❖ **Reform av arbetsledarens uppgifter**

Den empiriska förundersökningen visade på att 45 % av arbetsledarna inom region Stor Göteborg önskade att deras arbete var mer utmanande. Ett förslag för att utveckla den nuvarande arbetsledarrollen skulle kunna vara att arbetsledarna tog över en del av det ansvar som ligger på platschefen med att planera för de olika aktiviteterna i projektet. Detta gör arbetsledaren till en viss del redan idag men kan utvecklas vidare. För att arbetsledarna ska få tid till att planera föreslår vi att hanteringen av det dagliga arbetet övergår på lagbasen, men ansvaret att beställa material och liknande fortfarande ligger på arbetsledaren. Denna reform skulle även vara till fördel för platschefen som under vissa perioder arbetar under hög belastning.

❖ **Funktionsbeskrivning för arbetsledarna**

Det som konstaterades i diskussionen var att funktionsbeskrivningen för arbetsledarna behövde förbättras och göras tydligare. Att utveckla beskrivningen skulle underlätta arbetet för de nyutexaminerade och minska pressen på platschefen vid planeringen av projektets aktiviteter. Vi anser att det finns mycket att tjäna på att skapa en tydligare arbetsroll både gällande effektivitet och genom att undvika kostsamma missförstånd.

❖ **Arbetstidsförkortning**

Arbetstidsförkortning är något som skulle kunna fungera i produktionen på Peab och ett förslag kan vara att det provas i något av de kommande projekten. Arbetstidsförkortningen att gå ned till sex timmars arbetsdagar skulle öka motivationen hos medarbetarna i produktionen samt bidra till att arbetsledarnas dagar skulle kunna kortas så att den tid som de behöver lägga ner extra innan och efter arbetet varje dag täcks in av den standardiserade åtta timmarsdagen.

❖ **Incitament**

Arbetsledarna ansåg att deras löner kunde förbättras och påpekanden gjordes om att lön per arbetad timme borde granskas för det arbete som läggs ner i produktionen kontra på kontoret. Peab borde uppmärksamma den tid som tjänstemännen i

produktionen behöver lägga ner utöver sin ordinarie arbetstid och höja incitamentet för den tiden.

8.1 Förslag till vidare forskning

Då arbetsledarrollen omfattar många olika områden så som ledarskap, arbetsmiljö, motivation, kommunikation och relationer så anser vi att det finns stor anledning till att fortsätta granska denna roll. Arbetsledarrollen är dessutom en mycket viktig roll för ett framgångsrikt byggnadsprojekt och vi föreslår att den rollen är något Peab fortsätter att försöka utveckla.

I detta examensarbete har tre fallstudier utförts men genom att öka omfattningen av undersökningen samt att göra mer djupgående teoristudier för de olika områden som har behandlats i tidigare avsnitt skulle arbetet kunna förbättras och ge en högre validitet. Tillförlitligheten i arbetet skulle även kunna höjas av att studien utförs av fackmän inom områdena vi har valt att behandla.

9 Referenser

- Angelöw, B. (2002): *Friskare arbetsplatser*. Lund: Studentlitteratur
- Blanchard, K., & Hersey, P. (1982): *Management of Organisational Behaviour: Utilising Human Resources* (4th edition). New York: Prentice Hall International.
- Bushe, G. (2001): *Klart ledarskap*. Stockholm: Ekerlid
- Fritz, R. (2006): *Ärligt ledarskap- så hjälper du dina medarbetare att prestera bättre*. Talinn: Santérus förlag
- Kaufman, A., & Kaufman G. (2005): *Psykologi i organisation och ledning* (2:a upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Lindgren, H. (2007): *Mellanchef- ett komplext uppdrag*. Stockholm: Mareld.
- Mintzberg, H. (1973): *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Nationalencyklopedin (2010) NEs internetjänst
- Olsson, S. (2001): *Ledarskapet ur medarbetarnas perspektiv*. Jönköping: Brain Books AB.
- Peab pärm
www.Peab.se
- Ryen, A. (2004): *Kvalitativ intervju*. Malmö: Liber.
- Trost, J. (1997): *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Winblad, P. Vägledande principer för gott ledarskap [online] tillgänglig från:
<<http://www.foretagande.se/Ledarskap-och-Hr/Vagledande-principer-for-gott-ledarskap-10-delar.html>> [3 maj]

Bilaga