

CHALMERS



Företagskultur och produktivitet

– Normer och värderingars påverkan på produktiviteten

Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JONAS KROK

Institutionen för bygg- och miljöteknik
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2011
Examensarbete 2011:39

EXAMENSARBETE 2011:39

Företagskultur och produktivitet

– *Normer och värderingars påverkan på produktiviteten*

– *Normer och värderingars påverkan på produktiviteten*

Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JONAS KROK

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Chalmers TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, 2011

Företagskultur och produktivitet

Fel! Hittar inte referensälla.

– Normer och värderingars påverkan på produktiviteten

Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JONAS KROK

© JONAS KROK, 2011

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2011:39

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

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2011

Företagskultur och produktivitet

– *Normer och värderingars påverkan på produktiviteten*

– *Normer och värderingars påverkan på produktiviteten*

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

JONAS KROK

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Varje år förlorar byggnadsföretag stora summor pengar på grund av låg produktivitet. En anledning till detta kan vara att grupper inom företagen bildar egen kultur gällande vad som är ett acceptabelt beteende. Dessa normer och värderingar blir sedan praxis för vad som gäller på arbetsplatsen och plötsligt skiljer sig företagens vision om hur arbetet skall skötas från vad som faktiskt sker. Således syftar rapporten till att belysa produktivitetssänkande faktorer ur ett kulturellt perspektiv och därigenom undersöka yrkesarbetarens syn på dessa. Studien avgränsades till att inte genomföras på arbetsplats där ackord råder. Teoribildningen behandlar begreppet produktivitet samt ger en överblick över begreppet företagskultur för att sedan beskriva kulturens beståndsdelar, uppståndelse, bevarande, innebörden av subkulturer samt Hawthorestudien.

En fallstudie, där problemet genom observationsschema konkretiseras, utgör underlag för vidare diskussioner. Observationsschemat behandlar längd på raster, tid för hemgång samt start av arbetsdag. Fallstudien genomfördes på två olika byggarbetsplatser, en arbetsvecka på varje, där observatören agerande okänd och deltagande för att skapa en naturligare situation. Efter fallstudien genomfördes intervjuer med yrkesarbetare som varit inblandade i situationer som sänkt produktiviteten. Intervjuerna genomfördes med en kvalitativ ansats samt behandlades konfidentiellt.

Resultatet av observationerna vid fallstudien var att observerat beteende var enhetligt för hela gruppen och att produktiviteten med hänsyn till gällande faktorer under observerad period var 89 % respektive 86 %. Således har 11 % respektive 14 % av produktiviteten försvunnit utan att de observerade befunnit sig i produktion. Slutsatsen blev att företaget inte använde sig av någon formell socialisering och att normer och värderingar istället gavs via informell socialisering, alltså via mellanmänniska relationer. Alla tre observerade situationer förefaller ha påverkats av värderingen att en minskning av produktionstiden borde vara acceptabelt förutsatt att projektet ligger i fas. Dock föreföll även en stor påverkan vara att ingen av de observerade ville falla utanför gruppens normer i oro för vad gruppen då skulle anse om en. Dessa två faktorer kan alltså anses ha haft en stor påverkan på varför observerat beteende förekommit.

Nyckelord: Företagskultur, normer, värderingar, produktivitet byggnadsarbetare, byggnadsinstruin

Corporate culture and productivity
- Norms and values influence on productivity

Diploma Thesis in the Bachelor Programme
Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property

JONAS KROK

Department of Civil and Environmental Engineering
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The report aims to highlight productivity-reducing factors from a corporate-cultural perspective and to examine the worker's views on these factors. A case study, where the problem through an observation schedule is substantiated, forms the basis for further discussions. The observation schedule shows length of breaks, time for ending of the day and time for work start. The case study was conducted at two different sites, one week at each, where the observer, through participation in the work had a more natural role. After the case study was conducted interviews with workers, involved in situations that lowered productivity, took place. The interviews were conducted with a qualitative method and were treated with confidentiality. The results of the observations were that the observed behavior was consistent for the whole group and that productivity in terms of the prevailing factors was 89% and 86%.

The conclusion was that the company did not use formal socialization and that the norms and values were given through informal socialization, through personal relationships. All three observed situations appear to have been a result of the common value that a reduction of production time should be acceptable if the project is in phase. However, a big influence also were that none of the observed workers would risk falling outside the norms of the group, concerned for what the group then would think about them. These two factors can therefore be considered to have had a major impact on the occurrence of the observed behavior.

Key words: Corporate culture, norms, values, productivity, construction workers, construction industry

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
DIPLOMA THESIS IN THE BACHELOR PROGRAMME	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Problemformulering	1
1.4 Avgränsningar	1
1.5 Disposition	2
2 TEORI	3
2.1 Företagsskultur	3
2.1.1 Kulturens beståndsdelar	4
2.1.2 Kulturens bevarande	6
2.1.3 Subkulturer	8
2.2 Hawthornestudien	9
2.3 Produktivitet	10
3 METOD	11
3.1 Fallstudie	11
3.1.1 Val av arbetsplats för fallstudie	11
3.1.2 Fallstudiens tillvägagångssätt	11
3.2 Intervjuer	12
3.2.1 Val av intervjupersoner	12
3.2.2 Intervjuernas tillvägagångssätt	12
3.2.3 Konfidentialitet	12
3.3 Studiens validitet	13
4 RESULTAT	14
4.1 Inledning	14
4.2 Observationsgrupp A	15
4.2.1 Observationsschema	15
4.2.2 Intervjuperson 1	16
4.2.3 Intervjuperson 2	17
4.2.4 Intervjuperson 3	18
4.3 Observationsgrupp B	19
4.3.1 Observationsschema	19
4.3.2 Intervjuperson 1	20
4.3.3 Intervjuperson 2	21
4.3.4 Intervjuperson 3	22
5 ANALYS	23
5.1 Beteendens uppkomst och bevarande	23
5.2 Avslutande av arbetsdag	25

IV

CHALMERS, *Bygg- och miljöteknik*, Examensarbete 2011:39

5.3	Raster	26
5.4	Arbetsstart	27
5.5	Produktivitet	27
6	SLUTSATSER	28
7	FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	29
8	LITTERATURFÖRTECKNING	30
9	BILAGOR	32
	Figurförteckning	
	Figur 2.1: Företagskulturens lager	4
	Figur 2.2: Kultur och socialisation	6
	Figur 2.3: Huvudkultur respektive subkultu	8
	Figur 4.1: Observationsschema grupp A	15
	Figur 4.2: Observationsschema grupp B	19

Förord

Jag skulle här vilja rikta ett stort tack till Susanne Kullberg vid enheten Operations Management, Chalmers, för väldigt god hjälp genom sin roll som handledare för rapporten.

Vidare skulle jag vilja tacka det företag som studien genomförts på för möjligheten att medverka i produktionen, samt alla de som ställt upp på intervjuer vilket gjort studien möjlig.

Göteborg, maj 2011

Jonas Krok

Kommentar [mp1]: Det kan var användigt att lämna denna sida blank för att huvudtexten ska börja på en högersida. I annat fall kan denna avsnittsbrytning tas bort.

1 Inledning

Inledande kapitel ger en bakgrund till valt ämne vilket resulterar i en problemformulering samt beskrivning av syftet, följt av en avgränsning för rapporten.

1.1 Bakgrund

Enligt Socialdepartementet Bygghögskolekommisionen (2002) förlorar byggföretag varje år stora summor pengar på grund av låg produktivitet i produktionen. Raster förlängs, tid spillas till att vänta och samtal om väder och vind stjäl mycket tid. En av anledningarna till detta kan vara att grupper inom företagen bildar en egen kultur gällande vad som är ett acceptabelt beteende. Dessa normer och värderingar blir sedan praxis för vad som gäller på arbetsplatsen och plötsligt skiljer sig företagets vision om företagskulturen från den som råder i verkligheten. Gällande val av företag att genomföra studien på föll intresset för ett lokalt företag som genomför byggtreprenader, med kriteriet att de skulle vara verksamma vid ett antal byggnationer samtidigt, samt varit verksamt i minst 5 år. Det var även viktigt att företaget kunde erbjuda att genomföra studien på en arbetsplats där ackord inte råder då det ansågs ändra förutsättningarna för studien. Således genomfördes studien på ett Göteborgsbaserat företag med cirka 180 anställda och som bedrivit verksamhet i över 20 år.

1.2 Syfte

Rapporten syftar till att belysa produktivitetsproblemet ur ett kulturellt perspektiv. Den ämnar undersöka yrkesarbetarens syn på de produktivitetspåverkande faktorer som uppsatsen ämnar belysa, för att sedan diskutera huruvida den har påverkan på produktiviteten. Mått på produktiviteten som uppsatsen avser ta i beaktande är antal utförda arbetstimmar genom antalet betalda arbetstimmar.

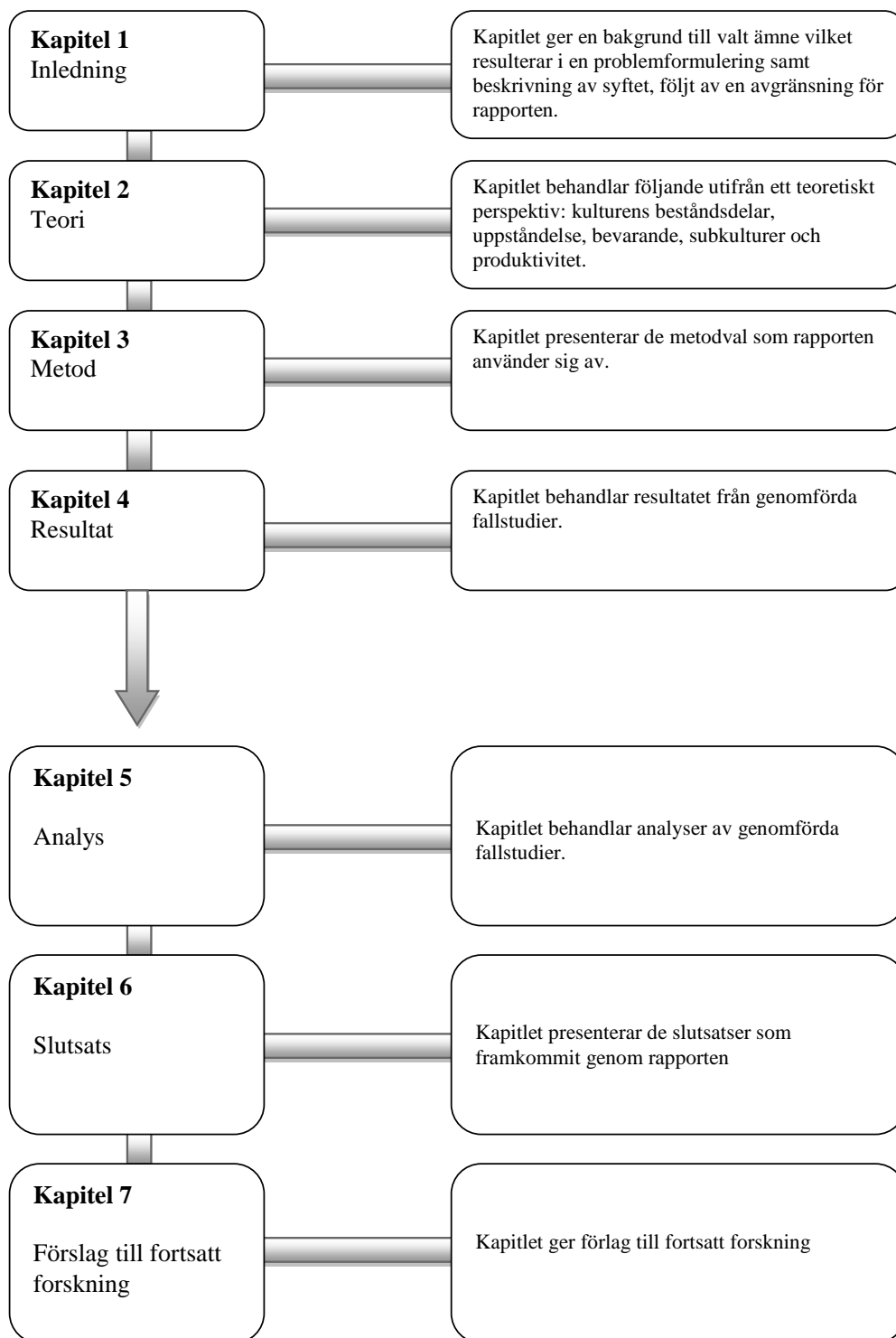
1.3 Problemformulering

Vilka kulturella normer och värderingar har en negativ inverkan på produktiviteten samt varför uppstår detta problem?

1.4 Avgränsningar

Rapporten baseras på arbetsplats där ackord inte råder, då det förväntas vara en så pass stor motivationsfaktor att den skapar en annan typ av kultur. Den avser inte ta ledningens syn på kulturen i beaktande utan endast yrkesarbetarnas då det är deras syn som har den direkta påverkan på produktiviteten. Faktorer som motiverar yrkesarbetarna ämnas inte heller tas upp, då fokus ämnas ligga på vilken kultur som råder samt varför den bevaras och inte varför den uppstått till en början. Vidare avser den inte teoretiskt behandla de långvariga negativa effekter som ökad produktivitet skulle kunna medföra i form av försämrad hälsa hos arbetstagare, avkall på kvalité etc.

1.5 Disposition



2 Teori

Följande kapitel kommer utifrån ett teoretiskt perspektiv behandla begreppet företagskultur och därigenom ge en allmän överblick för begreppet för att sedan beskriva kulturens beståndsdelar, uppståndelse, bevarande, subkulturer samt Hawthorestudien. Vidare kommer kapitlet behandla produktivitet som koncept.

2.1 Företagsskultur

Företagskultur gick i början av 1980-talet från att vara ett ämnesområde som riktades ett måttligt intresse till att expandera kraftigt inom såväl forskargrupper som företagskretsar, inte minst tack vare en ökad uppmärksamhet genom fackpress. (Alvesson & Berg, 1988)

Företagskultur är en typ av mindre formaliserad styrning och en positiv kultur kan leda till hög produktivitet och välbefinnande bland de anställda medan en negativ företagskultur kan ha motsatt effekt och leda till låg produktivitet och missnöje. Kronstam (2002) hävdar att alla företag har en kultur och påpekar hur viktigt rätt företagskultur är för en framgångsrik verksamhet.

Som begrepp kan företagskultur kan definieras på många olika vis, enkelt beskrivet kan det vara en *”organisations inre liv och därmed dess sätt att tänka, handla och vara.”* (Bruzelius & Skärvad, 2004, s.94)

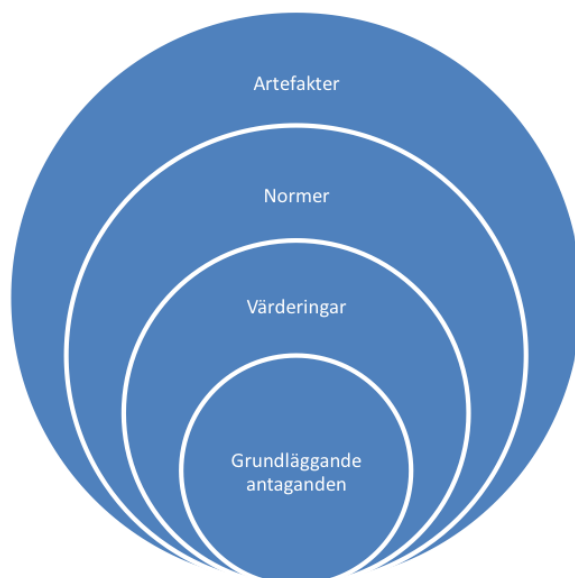
En mer utvecklad beskrivning av begreppets innebörd gjordes av Schein (1985, s.143) *”Ett mönster av grundläggande antaganden – skapat, upptäckt eller utvecklat av en given grupp, efterhand som den lär sig bemästra sina problem med extern anpassning och intern integration – som har fungerat tillräckligt bra för att betraktas som riktigt och för att kunna läras ut till nya medlemmar som det rätta sättet att uppfatta, tänka och känna på i förhållande till föreliggande problem”*

Alvesson (2003, s.67) definierar det som *”Föreställningar och innebörder som är gemensamma för en viss grupp, som ofta uttrycks eller förmedlas i symbolisk form och som vägleder människorna i gruppen i hur de relaterar sig till sin gemensamma omvärld”*

Uttryck för dessa föreställningar, sättet att vara eller tänka kan enligt Ax, Johansson & Kullvén (2009) yttra sig genom handlingar, beteenden, emotioner, rutiner, procedurer, historier, myter, legender, språk och jargong, objekt, belönings och karriärsystem, värderingar och normer. Dessa yttrade element bildar sedan grunden för det som kallas företagskultur.

2.1.1 Kulturens beståndsdelar

För att beskriva en kulturs beståndsdelar pekar Bruzelius & Skärvad (2004) på att den kan liknas vid en lök, då den har många lager. Möjligheten till förståelse för kulturen ligger sedan i att tränga igenom dessa lager för att komma till kärnan som symboliserar de grundläggande antagandena i företagskulturen. Lager som förekommer innan kärnan förväntas vara artefakter, normer samt värderingar. (Bruzelius & Skärvad, 2004)



Figur 2.1: Företagskulturens lager (bearbetning av Bruzelius & Skärvad, 2004)

Artefakter beskrivs av Gagliardi (1990) som rester av ett beteende skapat av antaganden, normer och värderingar. Han hävdar även i enighet med Bruzelius & Skärvad (2004) att dessa tydliga uttryck är skapade av människorna i företaget och kan karaktäriseras av att de ses, hörs och känns vid mötet med ett företag. De kan vara exempelvis myter, ritualer och ceremonier, men även klädstil samt känslouttryck. Vid observation går alltså dessa att identifiera men desto svårare blir det att beskriva de värderingar, normer och antaganden som skapat artefakterna. De beskrivs vidare som de mest tillgängliga kulturella uttrycken, men ligger således även längst från kärnan och de grundläggande antagandena. (Bruzelius & Skärvad, 2004)

Normer har många innebörder och kan exempelvis relateras till matematiken i form av längdmått samt inom rättsväsendet i form av lagar eller rättspraxis. Berger & Luckmann (refererade i Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006) beskriver normer som en social konstruktion som ger möjlighet att förutspå handlingar i ett socialt system. Alltså en referenspunkt för ett antal människor som ger dem ett liknande sätt att handla. (Bakka, Fivelsdal & Lindkvist, 2006)

För att klargöra skillnaden mellan normer och värderingar beskriver Hedegård, Ogenbratt & Svensson (2004, s.20) det enligt följande ”*Skillnaden mellan normer och värderingar är att det senare specificerar vad som är viktigt för medlemmarna i kulturen, medan det förra klarför vilka beteende de kan förvänta sig av varandra och klargör vad som anses normalt och onormalt.*”

Värderingar anses ofta vara regler för rätt och fel, alternativt teoretiska ideal för hur man bör handla. Rokeach (1979, s.89) definierar det dock som ”*en ihållande tro på att ett speciellt handlingssätt eller sluttillstånd personligt eller socialt är att föredra framför ett motsatt eller annorlunda handlingssätt eller sluttillstånd.*” Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver värderingars funktion som ett sätt att definiera hur organisationen och dess medlemmar bör bemöta och hantera olika typer av situationer. Värderingar handlar således om hur vi handlar och betar oss baserat på förhållningssätt i syfte att följa vår övertygelse om rätt och fel.

Vidare finns det olika typer av värderingar såsom kärnvärderingar samt perifera värderingar. Skillnaden mellan dessa ligger i att kärnvärderingar är djupt rotade inom oss, vilket gör att dessa är svårare att ändra på än de perifera som anses vara ytligare och mer påverkbara (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Grundläggande antaganden definieras av Bruzelius & Skärvad (2004) som antaganden som känns självklara och är så förknippade med hur vi gör att de ofta inte reflekteras över utan ses som en självklarhet. Schein (1985) definierar grundläggande antaganden som antaganden så givna att de utgör en verklighet för hur man agerar i organisationen. Således är det detta lager som ger den starkaste påverkan på organisationskulturen och därmed kan ses som den största möjligheten att skapa fördelar, dock kan det givetvis bli tvärtom och det kan även skapa stora problem för organisationen om grundantaganden är av problematisk karaktär. Fördelen är att förhållningssätt som sitter inpräntade hos medarbetarna och är likadana överlag gör att ledningen kan få ett minskat behov av att styra medarbetarna och istället går detta per automatik. Denna automatik och gemensamma uppfattning om vad som är rätt och fel skapar dock ett problem vid behovet av förändringar i företaget.

Vidare poängterar Hedegård, Ogenbratt & Svensson (2004) att kultur inte är ett förhållningssätt utan ett flertal relaterade uppfattningar och antaganden av vilka Schein (1985) definierar bland annat människosyn, organisationens förhållande till omvärlden samt relationer och beteenden som begrepp att formulera en kulturs grundläggande antaganden kring.

2.1.2 Kulturens bevarande

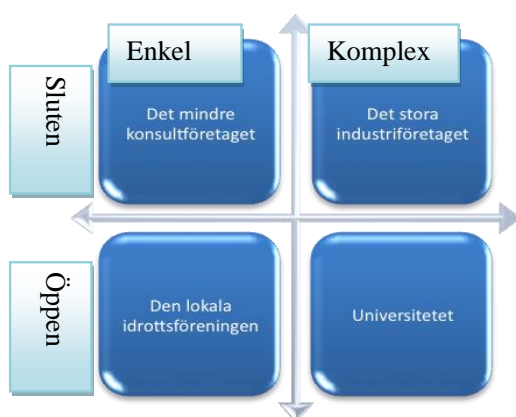
Hur bevaras då uppstådda kulturer trots att personal lämnar företaget och ny tillkommer? I dessa sammanhang nämns ofta selektion, struktur samt socialisation varvid vikt kommer läggas vid socialisation.

Socialisation handlar om att anpassa sig till företagets befintliga kultur. Genom denna process förväntas hela organisationskulturen, med allt från värderingar, normer och beteende spridas till medarbetaren som förväntas anpassas till det. Kaufmann & Kaufmann (2005) påskiner att det i denna fas är viktigt att identifiera sig med medarbetarna och eventuellt ha någon förebild för att kunna imitera beteenden av. En process som kommer att göra existerande värderingar och normer i organisationen till den nyanställdes värderingar och normer, vilket benämns internalisering.

Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver socialisationsprocessen liknande men delar även upp socialisationen i formell- och informell socialisation. Formell socialisation är den officiella inskolning som ges från företagets sida, exempelvis i form av utbildning. Informell socialisation är däremot den inskolning som den nyanställda ges av kollegor, en typ av socialisation som Bruzelius & Skärvad (2004) hävdar ofta är viktigare än den formella socialisationen.

Förväntan på samarbete och samtycke till befintlig kultur gör att oliktankande ofta får det jobbigt, då en upplevelse av motarbetelse kan infinna sig. De som känner detta är personer som troligtvis till slut kommer rätta sig efter befintlig kultur eller säga upp sig, vilket skapar en enhetlighet. (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Bruzelius & Skärvad (2004) hävdar även att socialisationen tar olika lång tid beroende på organisationens kultur, om den är öppen eller sluten samt om den är enkel eller komplex, för att exemplifiera detta används figur 2.2. En öppen kultur kan sägas vara som den förefaller, den är alltså tydlig och lätt att avläsa. En sluten kultur är däremot mer svårtolkad och kan påverkas av hur den kulturen som önskas överensstämmer med den kultur som faktiskt infinner sig, i de fall där den inte överensstämmer anses kulturen ligga åt det slutna hållet. Komplexiteten bestäms av antalet värderingar, grundläggande antaganden och subkulturer, desto fler av sagda desto större komplexitet. (Bruzelius & Skärvad, 2004)



Figur 2.2: Kultur och socialisation (Brown, 1995)

Selektion innebär att företaget jobbar med urvalsprocesser för att hitta folk som passar in väl och förväntas kunna samexistera med den befintliga företagskulturen, alternativt den kultur som siktas på att nås, på ett harmoniskt sätt. För att personen skall trivas med kulturen och kunna anpassa sig är det även viktigt att den själv känner att det är en kultur som den kan känna igen sig i, det är alltså en dubbelriktad process som gäller för bästa möjlighet till ett gott utfall. Kaufmann & Kaufmann (2005) påpekar risken med att denna typ av rekrytering skapar en organisation med låg variation på medarbetare och att ett hinder för utveckling riskerar att uppstå. (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Rekryteringsprocessen är alltså en viktig faktor gällande kulturens bevarande. Om företaget rekryterar personal som inte kan identifiera sig med den rådande kulturen och istället fortsätter att arbeta på det sätt de själv anser vara lämpligt kan detta förändra kulturen på lång sikt, och med större inverkan desto fler dessa personer blir. Kronstam (2002) belyser hur viktigt det är att rekryteringsprocessen beaktar företagets kultur och hur väl den tilltänkte arbetstagaren kan anpassa sig till den. Att ge en tydlig bild av företagets värderingar, låta den potentiella arbetstagaren beskriva sina värderingar, samt vid referenstagning efterfråga hur tidigare arbetsgivare uppfattat personens beteende, blir således en viktig process för att nyanställningen skall harmoniseras med den rådande företagskulturen. Philipsson (2004, s.37) går så långt som till att citera uttrycket "*hire for attitude, train for skills*" och menar att medarbetare skall försöka värvas med betoning på deras värderingar och attityd snarare än kompetens. Givetvis betyder detta inte att vem som helst kan rekryteras till vad som helst, utan den formella kompetensen och kunskapen är fortfarande viktig, dock bör fokus ligga på värderingar och attityder då kompetensen alltid går att utveckla. (Philipsson, 2004)

Struktur, så länge en grupp inte splittras kommer de vid förflyttning från en verksamhet till en annan mest troligen att behålla sin kultur. Förflyttning av enstaka gruppledare kommer leda till att de individerna anpassar sig till kulturen dit de blivit förflyttade. Hofstede (1999) preciserar att det är de mellanmänniska relationerna som gör att kulturen behålls vid förflyttning, vilket ger ett naturligt samband till att kulturen försvinner vid förflyttning av enskilda personer. En ny miljö med annorlunda omständigheter kan dock påverka de mellanmänniska relationerna och ger då en chans till skapande av en ny kultur.

2.1.3 Subkulturer

Alvesson (2001) beskriver en organisation som ett samhälle och visar på att det inte är så enkelt som det ofta beskrivs att en organisation har en samlad företagskultur. Precis som i det riktiga samhället bildas det i en organisation olika grupperingar med andra värderingar, normer och grundläggande antaganden än vad som huvudsakligen finns i samhället eller organisationen som helhet.

Detta problem belyses även av Kaufmann & Kaufmann (2005) som pekar på att de flesta organisationer innehåller ett flertal olika kulturer, som existerar samtidigt som företagets huvudsakliga kultur. Dessa benämns subkulturer och kan vara olika avdelningar på ett sjukhus, arbetslag på en industri etc. med egna värderingar och grundläggande antaganden. Exempelvis gjordes 1988 en undersökning av existerande subkulturer på ett danskt bolag, IRIC, där man bland 131 arbetsgrupper fann tre olika subkulturer som således delades in i tre olika grupper vilket illustreras i figur 2.3 (Hofstede & Hofstede, 2005)



Figur 2.3: Huvudkultur respektive subkultur (Kaufmann & Kaufmann, 2005)

Trice & Beyer (refererade i Nytomt & Palm, 2010) hävdar att det finns tre olika anledningar till subkulturers bildande. En anledning kan vara till att när medlemmarna i subkulturen umgås mycket får de samma känslomässiga uppfattningar och uttryck. Detta stöds av Hofstede's (2005) resonemang kring att det är de mellanmännsliga relationerna som gör att en grupp vid flytt behåller sin kultur. Det är alltså de mellanmännsliga relationerna som i detta fall skapar och håller samman den subkulturella gruppen. Vidare nämns gemensamma erfarenheter som en faktor som skapar en gemensam kultur. Detta kan vara saker gruppen upplevt, genomgått eller sätt de lärt sig att arbeta på. Som tredje faktor nämns att de anställda redan från start har gemensamma karaktäristika såsom personlighet, ålder, inkomst, utbildning, religion etc. (Nytomt & Palm, 2010)

2.2 Hawthornestudien

I november 1924 startades en serie experiment vid Western Electric Company, I experimenten antydde att nivån på produktiviteten är berodde på fler faktorer än den fysiska omgivningen. Resultatet av detta blev en fortsatt studie av faktorer med påverkan på produktiviteten, kallad Hawthornestudien. Hawthornestudien bestod av tre delar, som enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2005), benämns enligt följande;

- Del 1: Anställdas reaktioner på vänlig ledning
- Del 2: Intervjustudie
- Del 3: Rummet för montering av telefonväxlar

Första delstudien, anställdas reaktioner på vänlig ledning, syftade till att genom förändringar av olika faktorer undersöka om dessa påverkade produktiviteten. Studien genomfördes på en liten grupp kvinnor som sattes i ett rum där de kunde observeras och inte påverkades av ändrade arbetsförhållanden eller förändringar i gruppen. Ett resultat som framkom var att de observerade ansåg att den ökade produktivitet som uppkommit berodde på att de ändrat syn på personen som styr arbetet och inte sett den som någon som stod över de andra och därigenom fått en trevligare friare arbetsmiljö som bidragit till en ökad produktivitet. Ledningen började således att inte bara se de anställdas effektivitet som ett resultat av lönesystem eller antal arbetstimmar, utan uppmärksammade även den anställdes upplevelse av sin omgivning. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005)

Andra delstudien, intervjustudien, startades i samband med att halva den första delstudien genomförts. Ett intervjuprogram, totalt omfattandes 21 000 intervjuer, utarbetades då för att få information om de anställdas attityder och dess påverkan på produktiviteten. En intressant aspekt som framkom i resultaten hos denna delstudie var att forskarna hittat grupper som uttryckte sig liknande gällande attityder till ledning, varandra, resultat och föreskrifter, vilket forskarna ansåg tyda på att det fanns informella grupper som påverkade produktiviteten. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005)

Genom resultatet av delstudie två föll intresset för den tredje delstudien, rummet för montering av telefonväxlar, på förekomsten av den informella organisation som existerade parallellt med den formella. En observation var att lönesystemet i vissa grupper blivit ineffektivt som påverkan på produktiviteten, då individer i dessa grupper istället kontrollerades av grupptrycket. Studien skedde genom att 14 montörer flyttades till ett rum där de kunde observeras. Det framkom under studiens gång att de observerade gav varandra smeknamn baserat på arbetstakt och om de arbetade dagen ut. Även fysisk bestraffning, i form av ett slag på överarmen, förekom för den som överskred vad som var normen för vad som skulle produceras. När den assisterande förmannen närvarade sköttes dock arbetet enligt gällande föreskrifter. Resultat som framkom av studien var alltså att förekomsten av informella grupper bekräftades och att dessa hade ett avvikande beteende gentemot ledningens önskemål, vilket påverkade produktiviteten. De regler som den informella gruppen satte upp följdes och de som inte anpassade sig gavs öknamn eller blev eventuellt fysiskt bestraffade. (Eriksson-Zetterquist et al, 2005)

2.3 Produktivitet

Produktivitet definieras av Ax, Johansson & Kullvén (2009) som förhållandet mellan det erhållna resultatet och den resursinsats som krävs. Det är en subjektiv storhet vilket innebär att hög respektive låg produktivitet kan ha olika innebörd beroende på vem bedömaren är. Sjöborg (refererad i Lockner, 2006) beskriver produktivitet liknande och konstaterar således att det är förhållandet mellan värdeskapande och resursinsats.

Det matematiska sambandet kan därmed presenteras som följande för att skapa ett jämförelsetal;

Utflöde/Inflöde = Produktivitet

Sjöborg (refererad i Lockner, 2006) poängterar vidare att det framkomna jämförelsetalet kan stimulera till någon typ av tävling med sig själv och därigenom driver produktiviteten framåt för att nå nya mål.

Det är dock viktigt att inte förväxla produktivitet med att företaget skulle ha presterat bättre, en högre produktivitet är inte alltid oproblematiske och kan eventuellt leda till avkall på faktorer som service och kvalitet. (Ax, Johansson & Kullvén. 2009)

Vidare kan det finnas nödvändiga förhållanden som gör att produktiviteten med uppsatsens utgångspunkt inte kan vara hundra procent. Som exempel kan det antas att behov av vila utöver ordinarie raster kan finnas i yrken där tungt kroppsarbete ingår

Ax, Johansson & Kullvén (2009) påpekar även att tidsaspekten är viktig att ta i beaktande då produktionen kan gå upp på kort sikt genom en kraftansträngning medan den sedan på grund av utmattning sjunka till en nivå som är lägre än utgångsnivån. Kraftansträngningen kan då ha lett till att maskiner slitits ut eller personal blivit sjukskrivna och den långsiktiga effekten behöver alltså inte alltid vara positiv.

Det kan även vara svårt att vid en produktivitetmätning bedöma om det är genomförda åtgärder från företagets sida som föranleder förändringen eller om det är faktiska förhållanden i arbetsuppgifter, som i fallet ovan att en arbetsplats kräver mer av kroppen och således behövs extra återhämtning. (Ax, Johansson & Kullvén. 2009)

En tillämpning på produktivitetmått kan således vara antal utförda arbetstimmar genom antalet betalda arbetstimmar. Anta att arbetsgivaren betalar arbetstagaren för 8 timmars arbete, men att arbetstagaren av någon anledning arbetar 6 timmar den dagen.

Därmed blir det matematiska sambandet:

$$6/8 = 0,75$$

0,75 blir i detta fall ett produktivitetmått, och innebär att arbetstagaren utfört arbete på 75 % av betald tid.

3 Metod

Kapitlet presenterar de metodval som rapporten använder sig av.

3.1 Fallstudie

För att konkretisera problemet skall en fallstudie genomföras som underlag för vidare diskussioner. Vilket innebär att en studie genomförs på avgränsad grupp, i detta fall på yrkesarbetare inom produktion på en byggarbetsplats.

3.1.1 Val av arbetsplats för fallstudie

Gällande val av arbetsplats har det viktigaste kriteriet varit att ackord eller annat dylikt incitament-system inte råder. Vidare skulle det vara en arbetsplats där yrkesarbetarna själva skulle ha en möjlighet att påverka sin produktivitet, det skulle således finnas möjlighet till i stort sett ständigt arbete och minimalt med påtvingad väntetid. Det skulle även vara en arbetsplats med arbetsuppgifter liknande de som arbetstagarna tidigare utfört. Studien planeras utföras på två olika arbetsplatser för att kunna jämföra om problemet existerar på båda.

3.1.2 Fallstudiens tillvägagångssätt

Observationen kommer att vara strukturerad i syfte att fokusera så mycket som möjligt på ämnesområdet. Registrering av uppstådda situationer och beteenden kommer att utföras i slutet av arbetsdagen utan yrkesarbetarens närvaro då det förväntas kunna förändra beteenden. Av samma anledning kommer observatören även agera som deltagande, då det förutsätts skapa en naturligare situation. Observatören förväntas även vara okänd. För att påverka den naturliga gruppen så lite som möjligt förväntas observatören agera i en roll som inte har något ansvar utan bara var ett komplement, exempelvis hantlangare. Observationerna kommer äga rum på två olika arbetsplatser, under en period på totalt två veckor. Alltså totalt omfattande tio arbetsdagar, fem dagar per arbetsplats.

3.2 Intervjuer

Nedan följer en beskrivning av valet av intervjupersoner, tillvägagångssätt samt konfidentialitet.

3.2.1 Val av intervjupersoner

Intervjupersoner kommer att vara yrkesarbetare som direkt eller indirekt varit inblandade i situationer där produktiviteten varit låg.

3.2.2 Intervjuernas tillvägagångssätt

Intervjuerna kommer genomföras med en kvalitativ ansats, vilket innebär att det är de studerade personernas perspektiv som kommer att stå i centrum. Detta gör att intervjuerna kommer präglas av flexibilitet och relativt öppna frågor, för att erhålla en så låg standardisering som möjligt i syfte att låta intervjupersonen med egna ord formulera sin syn och tankar kring problemet. Intervjuerna kommer att vara anonyma då det annars kan vara en faktor som gör intervjupersonerna ovilliga att medverka alternativt svarar på ett missriktande vis. Som struktur i intervjun planeras huvudfrågor finnas till hands genom en intervjumall, se bilaga 1, för att sedan byggas på med frågor rörande de åsikter och tankar som intervjupersonen framför. Vidare planeras intervjuerna genomföras i samband med fallstudiens avslutande. (Patel & Davidson, 2003)

3.2.3 Konfidentialitet

Korrektheten i intervjuerna bygger på den intervjuades villighet svara och utveckla ett ärligt resonemang kring ställda frågor. Patel & Davidson (2003) tar upp ett exempel där en patient som går till en läkare givetvis vill svara på frågorna på ett ärligt vis då det ligger i dennes intresse. På samma sett förväntas även de intervjuade i denna rapport ha sitt eget bästa för ögonen, vilket kan leda till att de inte vill svara ärligt på frågor där svaren kan uppfattas på ett negativt vis av arbetsledningen. Med detta som bakgrund kommer problemet att förebyggas genom konfidentialitet, vilket innebär att jag som intervjuare givetvis kommer att veta vem som intervjun har genomförts på, men att namn eller dylikt inte antecknas och kan härledas till intervjupersonen genom rapporten. För att få intervjupersonerna att ge ett så ärliga svar som möjligt kommer information om vad konfidentialitet och att det råder för intervjuerna att ges i god tid innan intervjun påbörjas. (Runa Patel, Bo Davidson, 2003)

3.3 Studiens validitet

Validitet när det gäller kvalitativa studier innebär att upptäcka händelser samt att försöka tolka och förstå dessa på ett objektivt sätt, alltså ett mått på hur väl mätningen på avsett objekt blir. Det kan som i gällande rapports fall även innebära att återspegla uppfattningar från intervjuer, samt att försöka sätta uppfattningarna i relation till uppstådd kultur (Patel & Davidson, 2003)

Patel & Davidson (2003) framhäver att validiteten i en kvalitativ studie inte enbart skall kopplas samman med insamling utav data utan är något som skall spegla hela processen, således även fört resonemang kring teori och resultat.

Vidare nämns triangulering som ett bra verktyg för att testa validiteten i kvalitativa studier. Triangulering innebär att flera metoder för insamling av data används, i aktuellt fall kommer detta vara observationer samt intervjuer. Vidare trianguleringsmetod som kommer användas är validering genom flera källor, såsom fallstudie på två arbetsplatser för att bekräfta fenomenen samt ett flertal intervjupersoner. (Runa Patel, Bo Davidson, 2003)

Överföring av intervjuerna till skrift är en process som kan leda till fel. Risken att tolka in, samt se det observatören vill se föreligger alltid. Tanken är att detta skall förebyggas genom att hela tiden ha medvetenhet om problemet i beaktande och att reflektera över de val som görs och hur de påverkar rapporten.

4 Resultat

Följande kapitel behandlar resultatet från genomförda fallstudier.

4.1 Inledning

Fallstudierna genomfördes på ett företag som utför byggentreprenader inom Göteborgsregionen. De har en omsättning på knappt 500 miljoner årligen och ungefärligen 180 medarbetare. Projekten som antas varierar i storleksordningen men uppgår maximalt till 300 miljoner kronor. De fokuserar på långsiktiga fastighetsägare inom den privata och offentliga sektorn och genomför nybyggnation, ombyggnation av bostäder, kontor samt andra verksamhetslokaler.

Fallstudierna genomfördes under två veckor, en vecka per observationsgrupp. Den ena observationsgruppen arbetade på en ombyggnation som pågått i ungefärligen ett halvårs tid och den andra observationsgruppen på en nybyggnation som även den pågått i ett halvårs tid. Båda observationerna genomfördes på arbetsplatser med utförandeentreprenad, alltså att det på förhand från beställaren tillhandahölls ritningar som skulle följas.

Genom att medverka i produktionen ifrågasattes inte observatörens medverkan och de observerade förväntas inte ha ändrat sitt beteende gentemot hur de brukar arbeta. Rasternas längd, dagens arbetsstart samt tid för hemgång var faktorer som var lätta att dokumentera opartiskt med hjälp av ett observationsschema. Det är dessa faktorer som ligger till grund för produktivitetmätningen som rapporten tar i beaktande. De utgör således grunden för att kunna skapa ett måttal för produktiviteten, utifrån att via ett observationsschema ange storhet för om dessa faktorer förlänger eller förkortar arbetsdagen. Situationen ej arbetsrelaterat samtal gick även den att identifiera och förekom, men var svårare att fånga i ord och ansågs inte gå att dokumentera på ett sätt som gjorde att observatören passade in i den dagliga produktionen. Således valdes denna faktor bort till fördel för att resultatet i övrigt skulle bli så rättvisade som möjligt. Raster förekom tre gånger om dagen och var enligt arbetsschema förlagda enligt följande; 8.45–9.15, 11.15–11.30 och 13.30–14.00. Arbetsdagens start var schemalagd till 06.45 och arbetsdagens avslutande till 16.00 vilket resulterar i 8 timmar schemalagd arbetsdag. Start samt avslutande av arbetsdagen beräknas från det att de observerade går från bodarna till arbetsplats respektive kommer till bodarna från arbetsplats. Rasterna beräknas börja då de observerade stiger in i bodarna och avslutas då de stiger ut, transportsträcka till och från arbetsplats räknas således som arbetstid.

4.2 Observationsgrupp A

Observationsgrupp A genomförde invändigt arbete såsom upprättande av ny kontorsdel i befintlig lagerlokal. Som yrkesgrupp snickare var arbetsstyrkan på fem personer och även andra yrkesgrupper som elektriker, ventilationsmontörer och VVS-montörer närvarade. Två av de observerade arbetar alltid tillsammans medan övriga arbetar tillsammans från och till beroende på arbetsplats, dock kände alla varandra sedan tidigare arbetsplatser och hade arbetat en hel del tillsammans.

4.2.1 Observationsschema

Observationsschemat visar studerade faktorer hos observationsgrupp A. Gällande tid indikerar + att de observerade arbetat längre än vad som avsetts enligt schema och – kortare än vad som avsetts enligt schema. Överskott och underskott för respektive faktor resulterar sedan i en total ökning alternativt minskning av arbetad tid per person och dag. Arbetsledningen anlände i denna grupp dagligen till arbetsplatsen ungefärligen fem minuter efter utsatt tid.

Dag	1	2	3	4	5
Avslutande av arbetsdag					
Tid	-20	-15	-25	-15	-20
Antal personer	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Vem börjar gå	P1	P3	P1	P4	P4
Stannar någon kvar	0	0	0	0	0
Raster					
Tid 8.45-9.15	-10	-15	-10	-10	-5
Tid 11.15-11.30	0	-10	-5	-5	-10
Tid 13.30-14.00	-10	-5	-5	-10	-10
Antal personer	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Arbetsstart					
Tid	-10	-10	-15	-15	-10
Antal personer	5/5	5/5	5/5	5/5	5/5
Vem börjar gå ut	P2	P3	P1	P5	P3
Total tid per person/dag					
	-50	-55	-60	-55	-55

Figur 4.1: Observationsschema grupp A

4.2.2 Intervjuperson 1

Intervjuperson 1 är en man i femtioårsåldern som har jobbat på företaget ifråga i 10 år och innehar yrkesbevis som snickare. Fördelar som upplevs med jobbet är att det är fritt och nackdelar är större byggen då arbete kan ske utomhus vilket anses slita på kroppen. Arbetstiden är kvart i sju till fyra vilket han anser vara bra och hänvisar till att de är vana vid dem för det har alltid varit sådana, dock önskades möjligheten att sluta klockan 1 på fredagar med anledningen av att det då hinns med att göra ärenden och på så vis få lördag mer fri. Detta tror han hade fungerat som någon form av morot och påskiner att det finns så många andra yrkesgrupper som gör det. Vidare anser han att arbetet är fysiskt ansträngande men inte så pass att fler raster behövs eller att han under arbetsdagen känner sig fysiskt utmattad. Vidare trivs han med sina kollegor och framför att de ibland även umgås privat. Anledningen till att han tror att de trivs ihop även privat är att de är inom ”byggsvängen” och därför har i stort sett samma intressen. Gällande de andra yrkesgrupperna på arbetsplatsen anser han att det fungerar bra på de lite mindre jobben där de känt varandra i många år, men på de större jobben, som nybyggen, ofta blir konflikter och grupperingar. Detta följer även med in på raster där det sitta uppdelat efter yrkesgrupper. Gällande att alla har sin egen plats resonerar han att när en plats är tagen sitter ju personen där. Det blir nästan en kniv i sidan om någon tar platsen och så har det alltid varit. När han började på företaget blev han introducerad för hur allt skulle gå till av platschefen, och framhävde att förhållningssätt endast rörde säkerhetsrutiner.

Angående fenomenet att arbetsdagen avslutas förtidigt anser han att det brukar handla om tio minuter och att det alltid varit på detta vis på byggen och resonerar att det inte borde vara okej på större arbetsplatser då mycket tid försvinner från projekten på det viset, men att det inte spelar någon roll på de mindre arbetsplatserna. Han tror det sker på grund av att folk vill hem och att det är en grej som funnits i byggbranschen hela tiden. Han tror att arbetsledningen i vissa fall accepterar beteendet då de också vill hem vid fyra.

Vidare var han av uppfattningen att det inte togs förlängda raster, utan att de försökte hålla dem och lyckades med det. Han utvecklar dock en tankegång kring att det skulle bero på avståndet mellan arbetsplats och bodarna, samt att kaffet tar ett tag att koka och sedan skall drickas upp. Sedan säger han att det givetvis även kan bero på att det sitta och pratas och att tiden bara råkar passera. Han tror dock inte att de förlängda rasterna har något att göra med fysisk utmattning. Gällande huruvida det är acceptabelt uttrycks åsikt att det beror på hur pressade byggtiderna är, och ifall tidsschemat hålls. Det sägs även att tiderna hålls till 100 % om det är ackord, för då skall ju pengar tjänas.

4.2.3 Intervjuperson 2

Intervjuperson 2 är en man i trettioårsåldern som jobbat på företaget i 10 år och har genomgått tvåårig snickarutbildning. Som jobbet fördelar ses att det är varierande genom att inte vara stationerad på en arbetsplats under en alltför lång period. En nackdel anges vara arbetstiderna, där arbetsstarten klockan kvart i 7 upplevs som för tidig. Arbetet anses vara fysiskt krävande men inte så att utmattning nås. Gällande rasterna anser han att rasterna på en kvart kan kännas överflödiga. Vidare trivs han med arbetskamraterna och upplever en känsla av gemenskap. När det gäller andra yrkesgrupper upplever han att samarbetet fungerar bra på mindre ställen men att det blir mer grupperat och svårjobb på större arbetsplatser. När han började på företaget gavs ingen speciell introduktion, förutom säkerhetsföreskrifter, utan det var bara att börja direkt. Gällande att alla har sin bestämda plats berättar han att han som lärling fick stå och vänta tills alla satt sig, för att inte ta någons plats. Det blir automatiskt ens plats då ens kaffekopp finns där.

Kring tidig hemgång resoneras det att en kvart tidigare är fullt rimligt att gå, då det är på det viset det alltid varit. Hos hans tidigare arbetsgivare arbetades det dock arbetsdagen ut. Men då de andra gick tidigare när han började på detta företag började även han göra likadant. Han påskiner vidare att arbetsledarna med jämna mellanrum påpekar att detta inte är acceptabelt och att tiderna då sköts ett par dagar innan de återgår till att gå tidigare. Han tror dock att arbetsledaren inte har något emot det om det inte finns alltför mycket att göra, men att det är väldigt varierande beroende på arbetsledare. Vidare resoneras det att anledningen till den tidiga hemgången är att folk vill hem.

Gällande att arbetsdagen startas senare än utsatt tid, tror han att det är lite samma sak som med förlängda raster, att det sitta och samtalas och att han i eget fall åtminstone är trött på morgonen.

Att förlängda raster tas tycker han inte är något problem då det inte är några långa översittningar det rör sig om, högst 10 minuter eller liknande är uppfattningen. Anledningen tror han är att det är några som sitter och pratar om fotboll eller dylikt och att de andra inte vill gå ut och jobba tidigare. Det är inget som han tror är planerat utan att tiden bara glider iväg. Vidare anser han att detta inte spelar någon roll så länge arbetet inte blir lidande, förutsatt att det inte alltid inträffar.

4.2.4 Intervjuperson 3

Intervjuperson 3 är i fyrtioårsåldern och har jobbat på företaget i 10 år och har gått tvåårig byggnadsutbildning. Upplevda fördelar är att det är fritt och varierande. Nackdelar anges vara för långa arbetsdagar, åtminstone på fredagar samt att det ibland kan bli monotomt beroende på arbetsuppgift. Han anser att det hade varit lagom att gå hem halv 2 på fredagar för att på det viset få möjlighet att handla och dylikt och få mer tid över på lördagen. Det finns även en uppfattning om att alla andra yrkesgrupper åker hem tidigare på fredagar. Rasterna upplevs som för långa, dock känns intervallet som lagom då det varit så i alla tider. Vidare trivs han med sina arbetskollegor och berättar att de även träffas utanför arbetet, samt att de ringer varandra och pratar emellanåt, anledningen till att de går bra ihop tror han är att de inte bara är intresserade utav pengar och att de har ungefär samma intressen. Gällande att yrkesgrupperna äter uppdelat i bodarna berättar han att det alltid varit på det viset, är en plats upptagen så är den och då skall ingen ta den.

När han började på företaget var det direkt ut i arbete och föregicks inte av någon presentation av hur arbetssättet och förhållningsregler skulle vara, förutom säkerhetsinstruktioner, han poängterar att det är samma som på alla byggföretag. Gällande samarbetet med de andra yrkesgrupperna anser han att det fungerar bra på de mindre ställena där de känner varandra, men att det blir mer uppdelat och dysfunktionellt på de större arbetsplatserna.

Vidare anser han att arbetsdagarna inte avslutas för tidigt, möjligtvis ett par minuter, men att de åker vid 4 när de slutar. Däremot påskiner han att om det råder ackord så är det väldigt viktigt att hålla tiden, då skrivs det om någon går hem 10 minuter tidigare. Stor fokus läggs sedan på hur viktigt det är att verkligen sköta tiderna vid ackord då laget skall tjäna pengar i det fallet. När frågan väcks om arbetsledningens syn berättar han igen hur det inte sker och att de går in och tvättar sig tio eller kvart i och att det sedan tar ett tag att byta om.

Gällande att börja arbetsdagen försent ansåg han inte att det förekom.

Även förlängda raster var något som han ej ansåg förekom, men spekulerade i att det på ackordsjobb är de själva som bestämmer hur länge de skall sitta för då bestämmer de själva om de skall tjäna pengar eller inte, och sitter de då 10 minuter extra per person förlorar de mycket pengar.

4.3 Observationsgrupp B

Observationsgrupp B genomförde invändigt arbete såsom upprättande av innerväggar i nybyggnation. Som yrkesgrupp snickare var arbetsstyrkan på sju personer och även andra yrkesgrupper som ventilationsmontörer och VVS-montörer närvarade. Fyra av dem arbetade alltid i samma par. Alla kände varandra dock från tidigare arbetsplatser, även om de inte arbetat särskilt mycket tillsammans. Arbetsledaren kom i denna observationsgrupp till arbetsplatsen mellan 7.00 till 7.15.

4.3.1 Observationsschema

Observationsschemat visar studerade faktorer hos observationsgrupp B. Gällande tid indikerar + att de observerade arbetat längre än vad som avsetts enligt schema och – kortare än vad som avsetts enligt schema. Överskott och underskott för respektive faktor resulterar sedan i en total ökning alternativt minskning av arbetad tid per person och dag.

Dag	1	2	3	4	5
Avslutande av arbetsdag					
Tid	-20	-20	-25	-20	-20
Antal personer	5/7	7/7	7/7	5/7	7/7
Vem börjar gå	P3	P7	P2	P3	P4
Stannar någon kvar	P1,P5	0	0	P1,P5	0
Raster					
Tid 8.45–9.15	-10	0	-5	-5	0
Tid 11.15–11.30	0	-5	-5	-10	-5
Tid 13.30–14.00	-5	-5	0	-5	-10
Antal personer	7/7	7/7	7/7	7/7	7/7
Arbetsstart					
Tid	-30	-25	-30	-25	-25
Antal personer	7/7	7/7	7/7	7/7	7/7
Vem börjar gå ut	P1	P6	P6	P5	P2
Total tid per person/dag					
	-65	-55	-65	-65	-60

Figur 4.2: Observationsschema grupp B

4.3.2 Intervjuperson 1

Intervjuperson 1 är en man i trettioårsåldern som har jobbat på företaget i 3 år och läst 3 årigt byggnadsprogram. Han anser att fördelarna med jobbet är att det är fritt. Som nackdelar anges tunga lyft men poängterar att det hör till jobbet. Han tycker att arbetsdagarna är lagom långa även om det givetvis hade varit bra att sluta tidigare för att få gjort mer saker, dock gör han en jämförelse med andra yrken som har sämre arbetstider och kommer till slutsatsen att han har bra tider. Gällande rasterna anses kafferast överflödig. Han trivs bra med de flesta av sina kollegor, men ser att det blir lite uppdelat, detta tror han beror på intresse samt arbetsrutiner. Han påskiner att de sitter och äter med sin yrkesgrupp och att det alltid varit så, att den plats som tas när man kommer till bygget blir ens plats. När han började jobba fick han ingen speciell introduktion utan det var ut och jobba som gällde, inte heller arbetsledaren gav sin syn på hur arbetet skulle utföras.

Han anser att det är fel att gå hem tidigare, men att möjligheten att komma hem tidigare väger upp den känslan. Anledningen verkar även vara att han inte vill börja gå från jobbet vid fyra, utan vara på väg hem då. Han påskiner att det alltid varit så, finns chansen tas den, och platschefen säger till ibland men efter någon dag återgår det till den felaktiga rutinen igen. Gällande arbetsledningens syn på saken förstår han att de ogillar den, men att det lätt blir att man anser att en kvart inte är alltför mycket tid, samt att det är beroende på hur projektet ligger till i förhållande till tidsplanen.

När det gäller att arbetet tar vid senare än utsatt tid spekulerar han i att det delvis beror på att det satts och pratats samt att morgonen är extra tung och att de är trötta. Sedan beror det även på när arbetsledningen dyker upp. Detta anser han inte vara något stort problem och att arbetsledningen ofta gör samma sak.

Gällande förlängda raster tror han att det beror på att det satts och pratats och att tiden såldes glöms bort, att det helt enkelt är skönt att sitta lite extra. Dock anser han inte att rasterna behövs för att återhämta sig från utmattning. Gällande huruvida det är okej att ta förlängda raster eller inte anser han att det beror på hur projektet ligger till i förhållande till tidsplanen och påpekar att det hade varit en helt annan sak om det varit ackordsbygge, då folk i det fallet hade varit mer måna om ett bättre resultat.

4.3.3 Intervjuperson 2

Intervjuperson 2 är en man i tjugosårsåldern som har jobbat i fem år på företaget, och har lärlingsutbildning. Upplevda fördelar med jobbet är att det är väldigt varierande. Vidare känner han att möjligheten att påverka sin arbetsituation finns, genom att prata med medarbetarna och arbetsledare och därigenom eventuellt byta arbetsmoment. Han upplever inte att arbetet är fysiskt utmattande och även arbetstiderna upplevs som positiva även om han är extra trött tidigt på morgonen. Gällande rasterna anser han att kafferasten ibland kan kännas väl kort och upplever det som att det bara hinns in för att vända ut. Vidare trivs han bra med sina kollegor i det stora hela och påskiner att det blir grupper men att han brukar försöka att hoppa runt mellan båda grupperna. Sett till andra yrkesgrupper anser han att samarbetet fungerar okej och att det även där finns en uppdelning mellan yrkesgrupperna. Han säger även att de inte sitter tillsammans med andra yrkesgrupper i bodarna och resonerar kring varför fasta platser används och kommer fram till att det är viktigt att säga till på skarpen så att inte någon tar ens plats, för den som satt där först ska sitta där. När han började på företag var det rakt ut i arbete och ledningen gav inte direktiv utan det gällde att anpassa sig efter arbetsplatsen.

Gällande att arbetsdagen avslutas förtidigt framför han att många är ögontjänare och om arbetsledarna inte är kvar på platsen, eller inom synhåll avslutar de dagen tidigare. Anledningen tror han är att de vill vara ifrån jobbet när de slutar vid 4 och inte börja byta om och duscha då. Han tror även att arbetsledningen anser det vara okej om de går en kvart tidigare och poängterar att det även beror på hur bygget ligger till i förhållande till projektplanen, ligger de bra till borde de inte vara några problem att gå tidigare och vice versa.

Vidare anser han att det är lite samma sak på morgonen, att om inte någon arbetsledare sätter igång arbetet, blir de lätt sittande ett tag extra. För egen del är han även väldigt trött på morgonen och uppskattar att inte behöva starta med en gång. Huruvida arbetsledningen anser att det är okej har han svårt att spekulera i men anser att då de gör samma sak själva ibland så borde de inte ha alltför mycket emot det.

Angående att det tas förlängda raster tror han att rasterna är för korta, att de skall hinna gå fram och tillbaka mellan bodarna och arbetsplatsen samt dricka sitt kaffe utan att behöva svepa det och att det inte tar en kvart. Han anser inte att själva rasten är för kort utan att det är avståndet till bodarna som påverkar det. Gällande huruvida det är okej eller inte resonerar han liknande tidig hemgång, att om bygget ligger bra till kan det inte spela någon roll men att han förstår att det stjälar tid om det ligger dåligt till.

4.3.4 Intervjuperson 3

Intervjuperson 3 är en man i fyrtioårsåldern som har jobbat fem år på företaget, med tvåårig byggnadslinje som utbildning. Som fördelar anser han att arbetet för det mesta är fritt, han ser även en fördel i att det inte är ackord då det skapar stress. Nackdelar ses som att det många gånger kan vara tungt för kroppen och att det kan vara kallt att arbeta ute på vintrarna. Arbetstiderna upplevs som bra även om han anser att det kan vara lite väl tidigt ibland, men att det är en vanesak. Rasternas upplägg med två timmar mellan varje rast anser han vara bra och poängterar att det är viktigt med mikropaus utöver det. Överlag trivs han med sina kollegor och påskiner att det givetvis blir grupper, samt att det blir ännu tydligare på större byggen. Han upplever introduktionen på bolaget som likadan som på andra byggbolag, några säkerhetsregler presenteras och sedan är det ut och jobba som gäller. Han resonerar kring bestämda platser att det blir som ett slags revir och då ska ingen komma och klampa in där, och berättar att det varit på det viset så länge han arbetat. Vidare påskins att det även blir så att det äts med den yrkesgruppen som respektive person tillhör. Han tycker att samarbetet fungerar relativt bra men att det lätt blir väldigt uppdelat på de större byggena, men mer gemenskap på små arbetsplatser.

Gällande att arbetsdagen avslutas förtidigt anser han att det är okej förutsatt projektet ligger i fas. Han uttrycker att det alltid varit på detta vis samt att desto långvarigare jobbet är desto tidigare går folk. Han upplever att arbetsledarna påpekar det emellanåt och att det då hålls i någon dag innan det återgår till samma rutin igen. Han berättar vidare att det inte sker när ackord gäller för då drabbas kollektivet. Huruvida arbetsledningen accepterar det eller ej resonerar han att de säkerligen inte tycker att det är acceptabelt eftersom desto snabbare arbetet utförs desto bättre.

Vidare tror han att den förskjutna arbetsstarten på morgonen beror på att kaffet skall drickas upp och att de flesta förmodligen är något trötta på morgonen och därmed gärna sitter ett tag extra. Han anser inte att det är okej men tror att arbetsledarens påverkan där är viktig, sitter arbetsledaren också går ingen annan ut.

När det gäller att det tas förlängda raster tror han att det beror på att det kan vara någon som är extra trött och att de andra också sitter kvar då, eller att det sitta och pratas om någonting och att tiden glider iväg. Han tror vidare att sitter ett par kvar går inte de andra heller ut, då det skall vara rättvist. Vidare anser han att det kan vara försumbart med förlängda raster förutsatt att det inte springer iväg till alltför långa tider, såsom dubbla tiden, även här är det förutsatt att projektet ligger i fas. Han tror inte att arbetsledningen har samma syn på det då de säger till emellanåt, beteendet ändras då men återgår efter någon dag till samma mönster.

5 Analys

Kapitlet behandlar analyser av genomförda fallstudier.

5.1 Beteendens uppkomst och bevarande

Varför förekom då observerade beteenden? En gemensam nämnare som framkom i intervjuerna från både observationsgrupp A och B var socialisationsprocessen, genom vilken enligt Kaufmann & Kaufmann (2005) kultur med allt från värderingar, normer och beteenden sprids till medarbetaren.

När de intervjuade i observationsgrupp A började på företaget skedde ingen form av introduktion från företagets sida, utan det var som en av intervjupersonerna beskriver det ”*direkt ut i arbete...*” (Intervjuperson 2, grupp A, 2011), vilket var gemensamt för processen som gällt för alla tre när de påbörjat sitt arbete för företaget. En av de intervjuade påpekar dessutom att det inte behövs introduktion då det är samma sätt att arbeta på alla byggföretag. Detta tyder på att företaget inte tillämpat vad Bruzelius & Skärvad (2004) beskriver som formell socialisation, alltså inskolning från företagets sida. Även i observationsgrupp B framkom att det inte skett någon form av formell socialisering då de börjat på företaget, utan att de som en av dem uttrycker det ”*snackade med personalchefen om vad jag gjort tidigare och så, men sedan åkte jag ut på arbetsplatsen och började jobba...*” (Intervjuperson 1, grupp B, 2011).

Således kan antas att inskolningen istället skett via mellanmännsliga relationer till kollegor, informell socialisation, en form av socialisation som kan anses ha större påverkan på de flesta individer än formell socialisation enligt Bruzelius & Skärvad (2004). Intervjupersonerna har alltså tagit till sig de befintliga anställdas normer, beteenden och grundläggande antaganden och gjort dessa till sina egna. Att likartat beteende förekommer blir även framhävt vid fallstudiens genomförande där genom fört observationsschema kan utläsas att avslutande av arbetsdag, start av arbetsdag samt raster skedde i grupp, där någon endast i enstaka fall avvek från gruppens generella beteende. Det är ofta en vad som skulle kunna beskrivas som en hård men hjärtlig jargong, dock förefaller den inte ge utrymme för annorlunda beteende utan de som faller utanför normerna blir snabbt ifrågasatt. Ett likartat beteende kan enligt Kaufmann & Kaufmanns (2005) definition ses som ett tecken på att personerna har blivit internaliserade.

I intervjuerna framkom det att de i båda observationsgrupperna ansåg att deras arbete var fritt, vilket det kan anses vara beroende på vad som jämförs med. Dock styrs arbetet av arbetsberedning och de som utförde arbetet hade således ingen större möjlighet att påverka vilket moment de ville arbeta med. Inte heller arbetstiderna kan anses vara föremål för någon större flexibilitet då det är fasta arbetstider som tillämpas. Detta väcker frågan huruvida de intervjuade tagit till sig en värdering eller uppfattning genom socialisering, om att arbetet skulle vara fritt och gjort den till sin egen även om arbetet av individen egentligen inte uppfattas på detta vis, vilket styrks ytterligare av att ingen av de intervjuade vid följdfrågor på varför de ansåg arbetet vara fritt kunde ge ett svar. En av intervjupersonerna berättade att han på sitt tidigare arbete varit van att arbeta utsatt tid och att han som nyanställd i företaget ansett att det var fel att alla lämnade arbetsplatsen tidigare än utsatt tid. Senare i intervjun anger han

att det inte känns fel att lämna arbetsplatsen för tidigt. Detta kan ses som ett tydligt tecken på att den intervjuade genom socialisering anpassat sig till rådande kultur.

Vidare kan struktur anses vara en faktor som påverkar kulturens bevarande, Hofstede (1999) påskiner att så länge en grupp inte splittras kommer de vid förflyttning till en ny arbetsplats att behålla sin kultur, vilket var fallet i gällande fallstudie. De intervjuade i observationsgrupp A angav att de arbetat tillsammans i över fem år, vilket gjort att de via mellanmännsliga relationer tagit med sig kulturen från tidigare arbetsplatser till den arbetsplats som fallstudien genomfördes på, två av de intervjuade arbetade dessutom alltid tillsammans medan den tredje ofta medverkade på samma arbetsplats. Att de mellanmännsliga relationerna i observerad fallstudie kan anses vara starka framgår även då alla tre enhetligt uttrycker att det trivs väldigt bra med sina kollegor samt att två av dem vidare berättar att de även umgås på fritiden, vilket förklaras genom att de anser sig ha gemensamma intressen. Även i observationsgrupp B hade de arbetat tillsammans tidigare och fyra av dem arbetade alltid tillsammans, uppdelat i par, medan de övriga arbetat tillsammans till och från. Hofstede (1999) påpekar dock att en ny miljö gör att annorlunda omständigheter kan påverka de mellanmännsliga relationerna till förmån för skapandet av en ny kultur. Dock är arbetsmiljön och upplägget på den typen av arbetsplats som de observerade verkar i så pass liknande att det inte ger möjlighet till nyskapandet. Istället transporteras kulturen från en arbetsplats till nästa, vilket givetvis även medför fördelar då de känner till varandras arbetssätt och att som i fallet med observerad grupp att arbetsplatskonflikter som medför sänkt produktivitet i viss mån kan undvikas. I en grupp där de mellanmännsliga relationerna inte funnits sedan tidigare ges således möjligheten till att skapa en ny kultur, men förutsättningar för konflikter och andra problem ökar gentemot en grupp som sedan tidigare visat sig vara väl fungerande.

Trice & Beyer (refererade i Nytomt & Palm, 2010) påskiner att när medlemmar i en grupp umgås mycket får de samma känslomässiga uppfattningar och uttryck, detta är något som stöds av att det i intervjuerna framkommer att de i båda observationsgrupperna arbetat tillsammans tidigare. en av de intervjuade uttryckte till och med att anledningen till att de kommer så pass bra överens är att ” *Vi är ju i byggsvingen, har ju samma intresse i stor sett i branschen*”(Intervjuperson 1, grupp A, 2011). Något som förmodligen är att hårdra det hela, men ändå ger en indikation på att det finns förutsättningar för att skapa samma känslomässiga uppfattningar och uttryck. Att det sedan finns drivkrafter som att de gärna vill hem tidigare, vilket framkommit från båda observationsgrupperna, ger upphov till skapandet av värderingar och normer som rättfärdigar denna drivkraft. Givetvis kan det även bero på förklaringar som att arbetsdagarna är för långa eller för fysiskt ansträngande. Att arbetsdagarna skulle vara fysiskt utmattande i den omfattning att ytterligare raster skulle behövas, eller att arbetsdagen behövs förkortas var inget som de intervjuade ansåg föreligga. Dock skulle det kunna vara så att fysisk utmattning indirekt ger upphov till andra effekter som sänker produktiviteten. Stressrelaterade problem och förslitningar skulle kunna vara direkta problem orsakade av detta medan mer indirekta problem skulle kunna uppstå utan de intervjuades vetskap. Alltså kan inte fysisk utmattning rakt av anses vara oproblematiskt för produktiviteten, men utifrån de intervjuades mening inte direkt påverkande under rådande omständigheter

5.2 Avslutande av arbetsdag

Under fallstudien avslutades arbetsdagen genomsnittligen 20 minuter innan utsatt tid i observationsgrupp A. Även de intervjuade i observationsgrupp B avslutade arbetsdagen tidigare än utsatt tid, genomsnittligen 20 minuter per arbetsdag. Observationsschemat visade ytterligare att detta gällde alla yrkesarbetare, ett beteende som skulle kunna vara ett kulturellt uttryck skapat av normer och värderingar inom den aktuella gruppen. Gagliardi (1990) beskriver artefakter som rester skapade av antaganden, normer och värderingar. Dessa rester kan vara det som människor säger, deras beteende eller fysiska föremål. I gällande situation är alltså företeelsen att de går hem tidigare än schemalagd tid en artefakt, ett kulturellt fenomen som kan identifieras via ett observationsschema.

För att förstå varför detta kulturella uttryck tar form, behövs en förståelse för normer och värderingar. Normer kan beskrivas som en social konstruktion, en referenspunkt för ett antal människor som ger dem ett liknande sätt att handla, i detta fall att avslutande av arbetsdagen sker tidigare än utsatt tid. Att avsluta arbetsdagen tidigare har alltså blivit en norm som de anställda följer. Normerna i sin tur har sin grund i värderingar och gemensamma uppfattningar kring verkligheten, alltså vad som är viktigt för medlemmarna i kulturen. I observationsgrupperna resonades det kring att det behövs tid för att byta om och duscha, alltså skulle en värdering om att detta borde ske på arbetstid kunna ligga till grund för normbildandet att lämna arbetsplatsen innan utsatt tid. Att sedan ingen i observationsgrupperna duschade där och en stor del av de observerade inte heller bytte om på arbetsplatsen gjorde att arbetsplatsen faktiskt lämnades 20 minuter för tidigt per dag i genomsnitt.

I intervjuerna framkom det ytterligare en gemensam värdering hos båda observationsgrupperna kring att beteendet borde vara acceptabelt förutsatt att projektets tidsplan följs, alltså ligger projektet i takt med tidsplanen är det okej att lämna arbetsplatsen tidigare och är projektet försenat bör arbetsdagen avslutas på utsatt tid. En värdering som kan anses ligga som grund för normbildandet att gå hem tidigare, vilket gav sig uttryck som en artefakt i form av att de faktiskt gick hem tidigare. Att alla sedan lämnade arbetsplatsen samtidigt tyder på att ingen vill falla utanför normen för hur de förväntas agera. Att viljan att följa normer är stark hos individen påvisas tydligt i Hawthornestudien där de som föll utanför normen blev bestraffade på olika sätt, och således agerade majoriteten av de observerade i studien på likvärdigt vis. Att ingen stannar kvar längre än övriga i observationsgrupperna, alltså arbetar full arbetsdag, kan alltså ha sin förklaring i att normen är att lämna arbetet tidigare och att de därmed inte vill sticka ut och därigenom riskera att falla utanför gruppens normer och bli ifrågasatt. Således är det svårt att avgöra om det faktum att arbetsdagen avslutas tidigare än schemalagt beror värderingen att observationsgruppen inte anser att ombyte borde ske på arbetstid, inte vill avvika från normen eller vilket enligt min mening förefaller troligast, en kombination av dem båda.

5.3 Raster

Gällande raster satt de i observationsgrupp A mellan fem till tio minuter över utsatt tid. Vid resonemang kring dessa fem till tio minuter framkom att de inte var något medvetet systematiskt agerande, utan något som bara skedde, då samtalande gjorde att tiden obemärkt passerade. Även i observationsgrupp B togs det raster som var förlängda med i genomsnitt fem minuter med en gemensam uppfattning om att det skulle bero på att de sitter och samtalar och att tiden därigenom går över utan deras vetskap alternativt att några ur gruppen sitter och samtalar och att de andra inte då går ut för att det vore orättvist om det jobbade längre än dem. Således har en värdering framkommit kring att det vore orättvist att arbeta mer än de som väljer att sitta kvar. Enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2005) framkom det i Hawthornestudien att de observerade i tredje delstudien agerade på annat vis än enligt de regler som företaget satt upp för dem och blev bestraffade om de överskred normen för hur gruppen ansåg att de skulle agera och producera i olika fall. Genom att avsluta rasten tidigare än övriga skulle alltså den enskilde inte bara arbeta längre än de övriga utan även överskrida normen för hur de andra agerar vilket skulle kunna uppfattas som en utsatt situation för individen, och en stark påverkande faktor för att sitta kvar till öriga avslutar rasten.

Det är dock endast en förlängning av rasterna som sker, vilket gör att det i längden blir relativt mycket tid som faller bort till nackdel för projektet. Ingen av de intervjuade från de båda observationsgrupperna ansåg att rasterna behövdes för fysisk återhämtning, emellertid kan den förlängda rasten säkerligen bidra till ökad återhämtning och därmed en ökad produktionstakt när arbetet väl återupptagits och de går således inte att utesluta att de extra minuterna ger en positiv effekt på produktionsstakten.

Värderingar kring huruvida detta är acceptabelt eller inte förefaller i båda observationsgrupperna vara det står i relation till hur projektet ligger till i förhållande till tidsplanen. Ligger projektet bra till i förhållande till tidsplanen anser de alltså att beteendet ur en moralisk synvinkel är acceptabelt. De är dock medvetna om att arbetsledningen inte har samma syn på det och att tillsägelser kommer med jämna mellanrum men *”så går det ju en liten stund och så kommer det in i samma bana igen”* (Intervjuperson 3, grupp B, 2011). Detta är även en liknande effekt som enligt Eriksson-Zetterquist et al. (2005) skedde i tredje delstudien i Hawthornestudien där det krävdes närvaro av en högre uppsatt chef för att arbetet skulle skötas enligt reglerna, när denna sedan inte närvarade återgick gruppen till sina vanliga rutiner igen, vilket förefaller vara fallet här.

Av observationsschemat kan alltså utläsas att förlängda raster togs gemensamt som grupp och att det inte satt kvar någon enskild efter att de andra gått för att arbeta eller att någon gick ut för att arbeta tidigare än de andra. Svaret till förekomsten av denna artefakt förefaller alltså ligga i värderingen det är acceptabelt förutsatt att projektet ligger i fas. Dock påverkar med stor sannolikhet även viljan att inte falla utanför gruppens normer och därigenom är det ingen som påbörjar arbetet innan de andra.

5.4 Arbetsstart

Förskjutningen av arbetsstarten skedde med genomsnittligen 25 minuter per dag i observationsgrupp B. En av de intervjuade uttryckte att det kunder bero på att *”vissa är ju ögontjänare och är inte arbetsledarna där på morgonen så gå man inte ut då...”* (Intervjuperson 2, grupp B, 2011). I likhet med vad som skedde i tredje delstudien i Hawthornestudien, då de observerade endast vid närvaro av chef följde av företaget utsatta regler, förefaller detta vara en korrekt observation som kan ha sin grund i samma problem som observerades i Hawthornestudien. I fallstudien framkom att ansvarig för observationsgrupp B anlände till arbetsplatsen mellan 15 till 30 minuter efter att arbetsdagen egentligen skulle påbörjats, vilket stämmer överens med tiderna då de observerade påbörjat arbetsdagen. Att starten av arbetsdag blivit försenad kan alltså ha sin grund i en normbildandet att de inte påbörjar arbetsdagen innan arbetsledningen närvarar, och att ingen av de observerade av olika anledningar inte vill bryta mot denna norm, givetvis kan det bero på trötthet, men även oro för reaktioner från övriga. Att närvaro av chef skulle påverka starten av arbetsdag stärks ytterligare då det i observationsgrupp A skedde en försenad start med i genomsnitt tio minuter och arbetsledningen i detta fall anlände fem minuter efter utsatt tid.

5.5 Produktivitet

Produktiviteten under fallstudien gällande observationsgrupp B, med hänsyn tagen till ovanstående faktorer får således ekvationen $415/480$, vilket ges genom att ta hela schemalagda arbetsdagen motsvarande 480 minuter och sedan dra av den tid som arbetsdagen förkortats med och därefter dela detta med utbetalt lönetid. Detta resulterar i en produktivitet på ungefärligen 86 %

Genom samma ekvation ges produktiviteten under fallstudien gällande observationsgrupp A som således blir $425/480$. Detta resulterar i en produktivitet på ungefärligen 89 % vilket innebär att de observerade utfört arbete på 89 % av betald tid.

Att produktiviteten med gällande produktivitetmått inte är maximal beror alltså på en försenad start av arbetsdag, förlängda raster samt ett tidigt avslutande av arbetsdagen. Olika ovan diskuterade faktorer, normer och värderingar har alltså skapat de artefakter som bidragit till detta. Att produktiviteten totalt sett utifrån fler variabler skulle ha sänkts kan dock inte påvisas, produktivitetssänkningen med gällande produktivitetmått kan även ha bidragit till en högre service eller kvalitet eller varit ett nödvändigt förhållande för att väl i arbete kunna upprätthålla en hög produktionstakt.

De intervjuade anger dock att inget av observerade fenomen skett för behovet kroppslig återhämtning. Dock behövs givetvis en kroppslig återhämtning för att resultatet under produktionstid skall bli bra, men inga stöd till varför produktionstiden minskar ges genom att se till behovet av återhämtning. Behovet av återhämtning finns dock för att inte skapa vilket Ax, Johansson & Kullén (2009) benämner långsiktiga problem såsom förslitningsskador och stressrelaterade problem, dock förutsätts i dagsläget det intervall på två timmar mellan varje tillfälle att vila vara vad de som utför arbete i dagsläget anses behöva för att inte drabbas av dessa skador.

6 Slutsatser

Företaget använder sig inte av någon formell socialisering, således bildas genom informell socialisering en företagskultur som de intervjuade upplever som homogen inom byggbranschen, vilket påskins i följande citat ” *det är ju ungefär samma på alla företag, ..., har man varit med lite grann så behöver man inte egentligen ingen introduktion.* ” (Intervjuperson 3, grupp B, 2011) Att de mellanmänniska relationerna sedan utvecklar och bevarar värderingar och uppfattningar om hur saker och ting bör och skall vara förefaller ha resulterat i ett liknande observerat beteende på de två arbetsplatser som fallstudier genomförts på. De olika arbetsplatserna tillämpar alltså till synes samma normer och värderingar.

Alla tre observerade faktorer, start av arbetsdag, avslutande av arbetsdag och raster förefaller ha påverkats av värderingen att beteendet borde vara acceptabelt förutsatt att projektet ligger i fas. Gällande att arbetsstarten tog vid senare än utsatt förefaller dock den största påverkande faktorn vara att arbetsledningen inte var närvarande då arbetsdagen egentligen skulle starta. Att det sedan föreföll finnas en norm att inte starta arbetsdagen innan arbetsledningen dykt upp, gjorde att arbetsdagen faktiskt startade betydligt senare än utsatt tid, då det kan antas att ingen av de observerade ville falla utanför gruppens normer i rädsla vad gruppen då skulle anse om en.

En liknande förklaring kan finnas till varför raster förlängdes, då majoriteten av gruppen satt kvar ville troligen inte den enskilde avvika från gruppens beteende, eller norm om att sitta kvar längre, och därigenom riskera att hamna i en utsatt position. Till grund för förekomsten av förlängda raster låg även en värdering kring att beteendet borde vara acceptabelt förutsatt att projektet låg i fas med tidsplanen.

Gällande det faktum att arbetsdagen avslutades innan utsatt tid föreföll värderingen att det att det inte borde vara någon fara om projektet blir av med lite tid, förutsatt att det ligger i fas, ligga till grund även i detta fall. Samtidigt verkade det inte helt klart att de observerade ansåg sig lämna arbetsplatsen för tidigt, då det enligt dem alltid varit på det vis att arbetsplatsen lämnades tidigare för ombyte och duschning, att sedan ingen gjorde detta på arbetsplatsen tydliggjorde hur mycket tid det faktiskt rörde sig om som försvann. I likhet med tidigare situationer kan rädslan för att falla utanför gruppens normer även i detta fall bidra till att den som egentligen inte anser att beteendet är acceptabelt gör på samma vis som gruppen. Rädslan att falla utanför gruppens normaliserade beteende kan alltså i alla tre situationer anses ha varit en starkt påverkande faktor till uppvisat beteende. Att de sedan föreligger en gemensam värdering, att beteendet borde vara acceptabelt förutsatt att projektet ligger i fas, kan anses ha fungerat som ett rättfärdigande för beteendet för individen.

Resultatet blev att produktiviteten, med hänsyn till gällande faktorer, under observerad period var 89 % respektive 86 %. Således har 11 % respektive 14 % av produktiviteten försvunnit utan att de observerade befunnit sig i produktion. Inget av fallen gav indikationer på att den sänkta produktiviteten skulle ha lett till någon ökning av service eller kvalitet, men kan inte heller uteslutas ha skapat andra positivt påverkande faktorer såsom bättre stämning, eller minskad psykisk eller fysik ansträngning.

7 Förslag till fortsatt forskning

Aktuell studie har avgränsats till arbetsplats där ackord ej råder, samma typ av undersökning på arbetsplats där ackord råder skulle kunna ge underlag för en jämförelse av kulturen på de olika typerna av arbetsplatser och därigenom leda till förslag på hur företag mer aktivt skulle kunna arbeta med kultur på byggnationsarbetsplatser.

8 Litteraturförteckning

- Alvesson, M & Berg, P-O (1988) *Företagskultur och organisationssymbolism: Utveckling, teoretiska perspektiv och aktuell debatt*, Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats (2002) *Understanding organizational culture*, London: SAGE publications Ltd
- Alvesson, Mats (2009) *Organisationskultur och ledning*, 2. Uppl. Malmö: Liber AB
- Ax, Christian et al. (2009) *Den nya ekonomistyrningen*, 4 Uppl. Malmö: Liber AB
- Bakka, Jorgen F et al. (2006) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*, 5. Uppl. Malmö: Liber AB
- Bruzelius, L & Skärvad, P-H (2004) *Integrerad organisationslära*, Lund: Studentlitteratur
- Eriksson-Zetterquist et al. (2005) *Organisation och organisering*, Malmö: Liber AB
- Gagliardi, Pasquale (1990) *Symbols and artifacts – views of the corporate landscape*, Berlin: Walter de Gruyter & Co.
- Hedegård, Ida et al. (2004) *Företagskulturens styrka – Att styra med hjärta och hjärna istället för med hela handen*, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet
- Hofstede, Geert (1999) *Organisationer och kulturer – om interkulturell förståelse*, Lund: Studentlitteratur
- Hofstede, G & Hofstede, G-J (2005) *Organisationer och kulturer*, 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kaufmann, G & Kaufmann, A (2008) *Psykologi i organisation och ledning*, 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Kronstam, Karin (2002) *Det hållbara företaget – En bok om företagskultur och värderingsstyrda företag*, Göteborg: IHM Publishing
- Lockner, Martin (2006) *Vad är produktivitet och hur kan den mätas i byggbranschen?* Luleå tekniska universitet
- Nytomt, K & Palm, S (2010) *"Det sitter i väggarna" – en studie om organisationskultur och dess implementering*, Karlstads universitet
- Patel, R & Davidson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur
- Philipson, Sten (2004) *Etik och företagskultur, att leda med värden*, Lund: Studentlitteratur

Rokeach, Milton (1979) *Understanding human values – individual and societal*, New York: The free press

Schein, Edgar (1985) *Organizational culture and leadership* San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Socialdepartementet Bygghögskolekommisionen (2002) *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*

9 Bilagor

Bilaga 1

Intervjumall

Generella frågor

Ungefärlig ålder?

Hur länge har du jobbat på företaget?

Vilken utbildning har du?

Vilka fördelar tycker du att jobbet har?

Vilka nackdelar tycker du att jobbet har?

Känner du att du har möjlighet att påverka din arbetsituation?

Är arbetet fysiskt ansträngande?

Vilka arbetstider har du?

Hur känns arbetstiderna?

När har ni raster?

Hur känns rasternas längd?

Trivs du med dina arbetskamrater?

Trivs du med de andra yrkesgrupperna på arbetsplatsen?

Hur gick det till när du började på företaget?

Situationsbaserade frågor: Avslutande av arbetsdagen

Hur resonerar du kring tiden för arbetsdagens avslutande?

Hur länge har det varit såhär?

Vad tror du detta beror på?

Vad tror du arbetsledningen tycker om det?

Situationsbaserade frågor: Start av arbetsdagen

Vad tycker du om att tiden för start av arbetsdagen?

Vad tror detta beror på?

Vad tror du arbetsledningen tycker om det?

Situationsbaserade frågor: Rasters längd

Vad tycker du om tiden som det tas raster?

Vad tror du att arbetsledningen tycker om det?

Brukar det alltid vara såhär?