

CHALMERS



Kommunikation mellan Arbetsledare och Underentreprenörer på SU-låghus etapp 3

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

ELIN AHL & EMELIE FJELD

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2011
Examensarbete 2011:40

EXAMENSARBETE 2011:40

Kommunikation mellan Arbetsledare och Underentreprenörer på SU-låghus etapp 3

Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

ELIN AHL & EMELIE FJELD

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2011

Kommunikation mellan Arbetsledare och Underentreprenörer på SU-Låghus etapp 3

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

ELIN AHL & EMELIE FJELD

© ELIN AHL & EMELIE FJELD, 2011

Examensarbete / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2011:40

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för *Construction Management*

Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
SU-Låghus etapp 3, Sahlgrenska Universitetssjukhus, Göteborg. www.kartor.eniro.se
Sökord: Sahlgrenska Universitetssjukhus.

Chalmers reproservice./ Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2011

Kommunikation mellan Arbetsledare och Underentreprenörer på SU-Låghus etapp 3

*Examensarbete inom kandidatprogrammet
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

ELIN AHL & EMELIE FJELD
Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Kommunikationen mellan olika aktörer inom byggprojekt blir allt viktigare då projekttiderna inom produktionsfasen av byggnationerna förkortas. Kommunikation skapar förbindelser och relationer mellan människor och framgångsrika företag har oftast en väl fungerande kommunikation vilket visar betydelsen av kommunikationen. Syftet med denna studie är att studera och identifiera kommunikationen mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3. Projektet är en del av fyra etapper på Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg.

Undersökningen har genomförts genom genomgång av enklare teorier och modeller från litteratur, observationer samt genom åtta kvalitativa intervjuer med arbetsledare från Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer.

Det resultat som uppkommit genom denna studie gäller de uppfattningar som finns om kommunikationen mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3. De vanligaste kommunikationskanaler som de olika aktörerna använder sig av på projektet är möten, telefon och e-post. De flesta intervjuade är medvetna om vem hantverkarna hos underentreprenörerna ska vända sig till när de stöter på problem men de väljer ändå att gå direkt till Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare. De lagbasmöten som används som en kommunikationskanal på projektet ska användas för att förmedla information och diskutera eventuella frågor och problem. Idag upplever dock de flesta att dessa inte fungerar.

Idag upplever de arbetande på projektet att personliga möten är det bästa sättet för att förmedla information och lösa problem på, detta på grund av att personliga möten har en hög informationsfyllighet. Det medför att det är lättare att uppfatta ett budskap och ta till sig den information som förmedlas.

Nyckelord: Kommunikation, Byggprojekt, Arbetsledare, Underentreprenörer

Communication between foremans and their lumpers at SU-Låghus etapp 3

Diploma Thesis in the Bachelor Programme
Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property
ELIN AHL & EMELIE FJELD
Department of Civil and Environmental Engineering
Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

Communication between different participants in building projects is getting more important because of the shorter project times within the production phase of the construction of buildings. Communication creates connection and relationships between people and successful companies have often had a well operating communication which shows the value of the communication. The aim of this study is to view and identify communication between foreman at Veidekke Entreprenad AB and their lumpers at the project SU-Låghus etapp 3. The project is a part of four stages at Sahlgrenska University hospital in Gothenburg.

The study has been realized through a review of common theories and models from literature, observations and through eight qualitative interviews with foremen at Veidekke Entreprenad AB and their lumpers.

The result that has been arise from this study concerns the opinions about the communication between foremen at Veidekke Entreprenad AB and their lumpers at the project SU-Låghus etapp 3. The most common communication channels that the participants are using at the project are meetings, telephone and e-post. Most of them are aware of whom the craftsmen should turn to when problems comes up but they still choose to go directly to the foremen at Veidekke Entreprenad AB. The gang foreman meeting that is used as a communication channel at the project is supposed to be used as to mediate information and to discuss possible questions and problems. Today most of them have experience of that the meeting is not working.

Today most of the workers at the project experience the personnel meetings as the best way of mediate information and to solve problem, this because of that personnel meetings have high information fullness. This makes it easier to understand the messages and the information that is mediated.

Key words: Communication, Construction project, Foremen, Lumpers

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
DIPLOMA THESIS IN THE BACHELOR PROGRAMME	II
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.1.1 SU-Låghus etapp 3	1
1.1.2 Upphandling	2
1.1.3 Beställargrupp	2
1.1.4 Underentreprenörer	3
1.1.5 Kommunikationen	3
1.2 Syfte	3
1.3 Problemformulering	4
1.4 Avgränsningar	4
2 TEORI	5
2.1 Kommunikation	5
2.1.1 Kommunikationsprocess	5
2.1.2 Muntlig och skriftlig kommunikation	6
2.1.3 Informationsfyllighet	7
2.1.4 Informella kommunikationskanaler	7
2.1.5 Kommunikationsriktningar	8
2.1.6 Kommunikation på byggarbetsplatsen	9
2.2 Sociala roller	9
2.2.1 Sociala roller i arbetet	10
2.3 Grupper	10
2.3.1 Gruppens grundläggande faktorer	11
2.3.2 Uttryck	12
2.3.3 Gruppstruktur	13
2.3.4 Normer	15
2.3.5 Grupprocesser	15
2.4 Ledarskap	16
3 METOD	18
3.1 Genomförande av undersökning	18
3.1.1 Undersökningsgrupp	18
3.1.2 Kvalitativa intervjuer	18
3.1.3 Kvaliteten i kvalitativa studier	19

4	RESULTAT	21
4.1	Kommunikationen enligt avtal	21
4.2	Redogörelse av intervjuer	23
4.2.1	Arbetsfördelning	24
4.2.2	Nedåtriktad kommunikation	25
4.2.3	Uppåtriktad kommunikation	27
4.2.4	Formell eller informell kommunikation	28
4.2.5	Kommunikationskanaler	29
4.2.6	Det som fungerar och brister i kommunikationen	29
4.2.7	Missförstånd i kommunikationen	31
4.2.8	Avtal och beslut	31
4.2.9	Problemlösning	32
4.2.10	Förbättrat samarbete	33
5	ANALYS	35
5.1	Normer	35
5.2	Grupper	35
5.3	Roller	36
5.4	Nedåtriktad kommunikation	36
5.5	Uppåtriktad kommunikation	39
5.6	Möten	41
5.7	Kommunikationen med beställargruppen	42
5.8	Planering	42
5.9	Handlingar	43
6	DISKUSSION	44
6.1	Slutsats	46
7	REFERENSER	48
	BILAGA 1 - INTERVJUFRÅGOR TILL ARBETSLEDARE PÅ VEIDEKKE ENTREPRENAD AB	1
	BILAGA 2 - INTERVJUFRÅGOR TILL UNDERENTREPRENÖR	4

Förord

Detta examensarbete är en del av vår teknologi kandidatutbildning, Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggteknik på Chalmers Tekniska Högskola. Examensarbetet har genomförts i samarbete med Veidekke Entreprenad AB och institutionen Miljö- och byggteknik på Chalmers Tekniska Högskola under vårterminen 2011. Vi skulle vilja tacka alla de som medverkat i vår undersökning, arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer. Genom er har vi fått ta del av den kunskap och erfarenhet som ni besitter som varit nödvändig för genomförandet av detta examensarbete. Vi vill också tacka vår handledare Johan Alte på Veidekke Entreprenad AB och vår handledare Susanne Kullberg på Chalmers tekniska högskola för vägledning och stöd under examensarbetet.

Göteborg, juni 2011

Elin Ahl & Emelie Fjeld

1 Inledning

Här kommer en inledande bakgrundsbeskrivning som sedan fortsätter med detta examensarbetets syfte, frågeställning och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Idag blir det allt viktigare att projekttiderna inom produktionsfasen av byggnationer förkortas.

I rapporten ”Kommunikation i byggprojekt – *Verkligheter och möjligheter*” står det att ”Kortare byggtider är kravet med stort ”K” som även har internationell giltighet. Detta leder till att överlappning måste ske mellan projektering och utförande.” (Carlsson & Josephson, 2001 s.17). Detta ställer stora krav på kommunikationen mellan de aktörer som finns ute på plats. Bo Carlsson och Per-Erik Josephson (2001) skriver också i sin rapport att de faktorer som har störst betydelse för att kommunikationen skall fungera är att belöningen för genomförandet är rättvist fördelat, att det finns goda relationer mellan de olika aktörerna och att hänsyn tas till att det på en arbetsplats finns olika kulturer, bakgrunder och intressen.

Finns det inte handlingar som är korrekta för projektet så tenderar det att påverka kommunikationen på plats negativt och utförandet saktas ner. Informationsflödet kan bli för stort och det blir då tidskrävande för att flertalet möten måste hållas för att alla parter ska komma överrens och en enighet nås.

1.1.1 SU-Låghus etapp 3

SU-Låghus etapp 3 som är en del av ett projekt på fyra etapper på Sahlgrenska Universitetssjukhuset är ett av Veidekke Entreprenad AB:s största pågående projekt i region Väst och är beräknat att vara klart i september 2011 (Veidekke Entreprenad AB, 2011). Projektet startade i januari 2010 och är en ombyggnation av två byggnader. Enligt Västfastigheter (2009) är det totalt 18 000 m² fördelade på sju våningar per hus, det är både nya vårdavdelningar och expeditioner som skall färdigställas. Beställningen av projektet är gjord av Västfastigheter, som är Västra Götalandsregionens lokalförsörjare och fastighetsförvaltare och därmed har ansvar för alla lokaler på Sahlgrenska Universitetssjukhuset i Göteborg.

Enligt en representant från Sahlgrenska Universitetssjukhuset (2010) ställs det extra stora krav på den entreprenad som skall utföra en ombyggnation inom sjukhusområdet. Det finns problemområden som måste tas hänsyn till på ett sätt som inte tillhör vanligheterna. Ett sjukhus är och skall vara en steril miljö, det vill säga att det inte skall finnas damm och smuts som kan vara dödligt för vissa patienter och det är av största vikt att detta efterföljs. Vid en ombyggnation ställs då ovanligt höga krav på att projektet skall vara dammfritt. Det leder bland annat till att entreprenaden måste försäkra att de provisorier som byggs är helt dammtäta, speciella dammronder måste utföras, där protokoll skrivs, för att se till att det inte sprids allt för mycket damm utanför arbetsområdet, sen skall alla de som arbetar på projektet tänka på hur de rör sig inne på sjukhuset, så att de inte drar med sig bygdamm in. Dessutom måste allt arbete som utförs samtidigt ta hänsyn till de patienter som vistas på sjukhuset, en följd av detta är att det finns arbetsmoment som blir avbrutna för att de på något sätt är störande för den verksamhet som pågår vägg i vägg med ombyggnationen.

Då ett sjukhus aldrig har stängt och det är ett ständigt flöde av personer gör att det, enligt Veidekke Entreprenad AB (2011), kan vara svårt att hitta tillfällen för att kunna få utföra arbetsmoment som upplevs som störande, det finns ingen möjlighet att ta dessa när alla gått hem. Dessa arbetsmoment måste istället utföras när de stör som minst. Ett sådant tillfälle kan både fastställas sent och flyttas i sista sekund på grund av patienter eller den otroligt känsliga utrustning som finns på Sahlgrenska Universitetssjukhuset. Detta gör att det kan vara mycket svårt för Veidekke Entreprenad AB att planera delar av projektet, vilket också påverkar de underentreprenörer som finns på plats.

1.1.2 Upphandling

Veidekke Entreprenad AB har blivit upphandlade som en utförandeentreprenad (Veidekke Entreprenad AB, 2011), eller generalentreprenad som det också heter, vilket innebär att det är beställaren som har utfört projekteringen, tagit fram alla bygghandlingar och ritningar som behövs för att kunna genomföra projektet. I praktiken innebär det att Veidekke Entreprenad AB:s ansvar är att se till att arbetet blir utfört med en sådan kvalitet och på den tid som beställaren, Västfastigheter, har önskat och betalar för. Veidekke Entreprenad AB har sedan i sin tur själva handlat upp de underentreprenörer som ska vara med under byggtiden och på så sätt påverkat sina förutsättningar att kunna utföra det jobb som Västfastigheter beställt.

1.1.3 Beställargrupp

Precis som stycke 1.1.1 SU-Låghus etapp 3 beskriver så kan det vara mycket svårt att utföra en ombyggnation på ett sjukhus. För att säkerställa att arbetet blir utfört på rätt sätt och med rätt förutsättningar har Västfastigheter samlat fem personer i en så kallad beställargrupp. Det är denna grupp som har som ansvar att Veidekke Entreprenad AB levererar det de blivit uppköpta på och att de som arbetar på projektet har rätt förutsättningar för att kunna utföra jobbet. Det är en beställare och fyra kontrollanter i denna grupp, där varje kontrollant har ett specialområde; ventilation, röranläggning, elanläggning och byggteknisk. Det är också beställargruppens uppgift att godkänna och göra tilläggsbeställningar där handlingarna inte varit tillräckliga från början. Med handlingar menas de ritningar och beskrivningarna över byggnaden och projektet SU-Låghus etapp 3 som finns. Ändrings- och tilläggsrapporter (ÄTOR) är skriftliga rapporter som gäller ändringar eller tillägg av utförandet av arbete. Dessa rapporter upprättas av Veidekke Entreprenad AB eller deras underentreprenörer. En kontrollantrapport beskriver det utförda arbetet och om eventuella ändringar och tillägg behöver genomföras, denna rapport skapas av beställargruppen efter genomförda kontroller på plats.

Det är till beställargruppen som Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer måste vända sig till när de stöter på problem under byggprocessen eller när det är oklarheter i handlingar eller liknande som måste redas ut. Det är enligt Veidekke Entreprenad AB (2011) tänkt att installatörernas arbetsledare skall vända sig direkt till sin kontrollant i beställargruppen när de stöter på ett problem. Detta för att kunskapen finns där och beställningen skall gå rätt väg från början. För att underlätta samarbetet mellan Västfastigheters beställargrupp och Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer finns det idag en

installationssamordnare på plats som hjälper till med de tekniska lösningarna som krävs för sjukhuset.

1.1.4 Underentreprenörer

Sedan projektstart, januari 2010, har Veidekke Entreprenad AB haft 66 olika underentreprenörer på plats som varit delaktiga i utförandet. Trots att alla enligt Veidekke Entreprenad AB (2011) är uppköpta med arbetsledning är det långt ifrån alla underentreprenörer som har en arbetsledare på plats 40 timmar i veckan. Det är framförallt de underentreprenörer som tillhör installatörerna, el, ventilation och rör, som behöver ha arbetsledningen på plats hela tiden, på grund av projektets omfattning då det lätt uppstår problem som behöver lösas på en gång eller kräver stor bemanning och organisering. De mindre entreprenaderna, där det inte krävs att arbetsledningen finns på plats, har istället en lagbas. Denna person har ansvar för den grupp av hantverkare som representerar företaget. Det är trots detta arbetsledaren för underentreprenören som har ansvaret för att lagbasen och hans hantverkare vet vad de skall göra när de kommer till arbetsplatsen. I och med att de är uppköpta med arbetsledning har de också fått tillgång till alla de handlingar (ritningar och beskrivningar) som de behöver för att kunna utföra sitt jobb. I praktiken innebär det att hantverkarna skulle kunna utföra sitt jobb utan någon som helst kontakt med Veidekke Entreprenad AB då arbetsledaren har underlaget som krävs för att kunna guida sina hantverkare i arbetsmomentet. Verkligheten ser annorlunda ut då det blir ändrings- och tilläggsarbeten, där förändringar för en underentreprenad påverkar mer än bara det egna arbetet och därmed fler underentreprenörer. Så för att kunna hålla sig och sina hantverkare uppdaterade om vad som händer på projektet måste alla underentreprenörers arbetsledare ha en regelbunden kontakt med Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare.

1.1.5 Kommunikationen

Det finns förhållanden i kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare och de underentreprenörer som finns på plats som kan förbättras (Veidekke Entreprenad AB, 2011). Det förekommer att nödvändig information inte når ut till rätt personer i tid för att kunna utföra momentet. Det finns system och bestämmelser för hur uppgifter skall stämmas av i form av egenkontroller, för att säkerställa att momenten blivit utförda korrekt. Varje arbetsledare har sina egenkontroller att använda sig av för att stämma av, men vissa moment involverar fler än en yrkesgrupp och det blir då svårt att avgöra vem som ska kontrollera resultatet.

1.2 Syfte

Rapporten syftar till att studera och identifiera kommunikationsvägar och kommunikationsprocesser mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer.

1.3 Problemformulering

Denna studie söker svar på frågan:

Hur kan kommunikationen mellan arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB och underentreprenörerna förbättras?

För att kunna svara på denna fråga kommer vi ställa oss några underfrågor

Dessa lyder:

- *Hur ser kommunikationsprocessen ut?*
- *Vad finns det för olika typer av kommunikationsvägar och vad leder de till?*
- *Vad är bra kommunikationsvägar på en byggarbetsplats?*
- *Hur ser kommunikationsvägarna idag ut mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och underentreprenörer?*
- *Vad i kommunikationen är det som inte fungerar?*

1.4 Avgränsningar

En av de avgränsningar som gjorts är att vi enbart ska titta på kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3. Undersökningen kommer inte innefatta kommunikationen mellan de olika underentreprenörerna och inte heller gå på djupet i kommunikationsvägarna mellan arbetsledarna.

Vi har dessutom valt att avgränsa oss i antalet underentreprenörer vi kommer prata med. Vi har valt att främst fokusera på de lite större aktörerna det vill säga de som arbetar med installationsbiten men också några av de lite mindre företagen som finns på plats.

Anledningen till dessa avgränsningar är för att vi ska kunna fördjupa oss inom ett specifikt område där tid för en mer djupgående bild om hur kommunikationen mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3 kan genomföras. Det är därför nödvändigt att ett urval av antal underentreprenörer görs för att undersökningen ska kunna vara hanterbar.

2 Teori

Under följande avsnitt redovisas för de teorier och modeller som används som ett led i denna undersökning.

2.1 Kommunikation

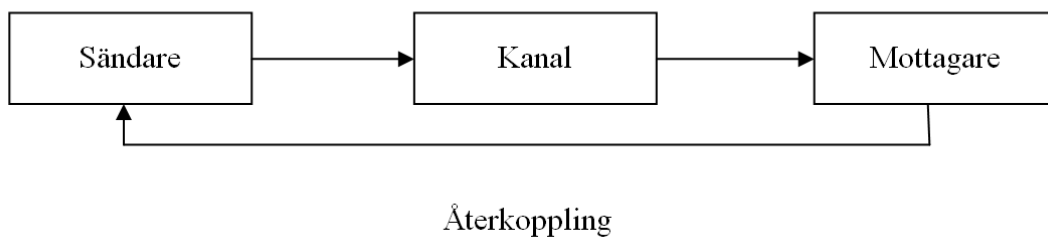
Enligt Henry Mintzberg använder sig ledare 80 % av sin arbetstid till att kommunicera via skriftliga och muntliga kanaler (Mintzberg, 1973, se Kaufmann & Kaufmann, 2005). Framgångsrika företag har oftast en god kommunikation vilket visar betydelsen av en väl fungerande kommunikation. Ordet kommunikation kommer ursprungligen från det latinska ordet ”communicare” och betyder ”att göra gemensamt”, (Axelson & Thylefors, 2005). Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) kan kommunikation definieras som en process av att överföra information från en avsändare till en mottagare. En avsändare och mottagare kan vara en grupp, ett företag eller en person.

Kommunicera är något som människor gör varje dag och inom organisationer och företag blir det allt viktigare att utveckla nya kommunikationsformer och kommunikationsmedier för att upprätthålla en effektiv verksamhet. Dimbleby och Burton (1999) skriver att kommunikation kan se ut på olika sätt och att det finns olika typer av former av kommunikation. Det som dock är gemensamt för de olika formerna är att de måste passera genom våra fem sinnen och då främst sinnen hörsel och syn. För att lättare kommunicera finns det många kommunikationsmedel som underlättar och förtydligar den kommunikation som ska förmedlas fram. Exempel på kommunikationsmedel som används mycket idag är internet och telefon.

Dimbleby och Burton (1999) menar att kommunikation skapar förbindelser mellan människor oavsett om kommunikationsöverföringen är omedelbar och sker muntligt öga mot öga eller om den är fördröjd och sker genom brev eller e-post. Oavsett vilket sätt som man kommunicerar på så skapas det förbindelser mellan människor där budskap, värderingar, åsikter och information kan förmedlas. När en förbindelse har skapats och budskap ska förmedlas är det viktigt att kommunicera på ett sådant sätt att mottagaren ”uppfattar det på rätt sätt”. Kommunikation måste anpassas beroende på vem mottagaren är annars riskeras budskapet att uppfattas på fel sätt. Kommunikation handlar både om att tala, lyssna, förstå och att anpassa sig till situationen.

2.1.1 Kommunikationsprocess

Kaufmann och Kaufmann (2005) beskriver kommunikationsprocessen med hjälp av en informationsteoretisk modell, där avsändaren förmedlar ett budskap genom en kanal till mottagaren som sedan gör en återkoppling till avsändaren. För att nå fram till mottagaren på bästa sätt och få fram sitt budskap är det viktigt att fundera på vad avsändaren vill förmedla och vad för innehåll avsändaren förmedlar. Det är också viktigt att tänka på vad för signaler som når mottagaren genom budskapet och också den innebörd som mottagaren lägger i de signaler som denne mottager.



Figur 2:1 Informationsteoretisk modell, Kaufmann & Kaufmann (2005).

I den kommunikationsprocess som beskrivits ovan finns det enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) fyra huvudkomponenter i och dessa är:

- Kodning
- Kommunikationskanal
- Avkodning
- Återkoppling

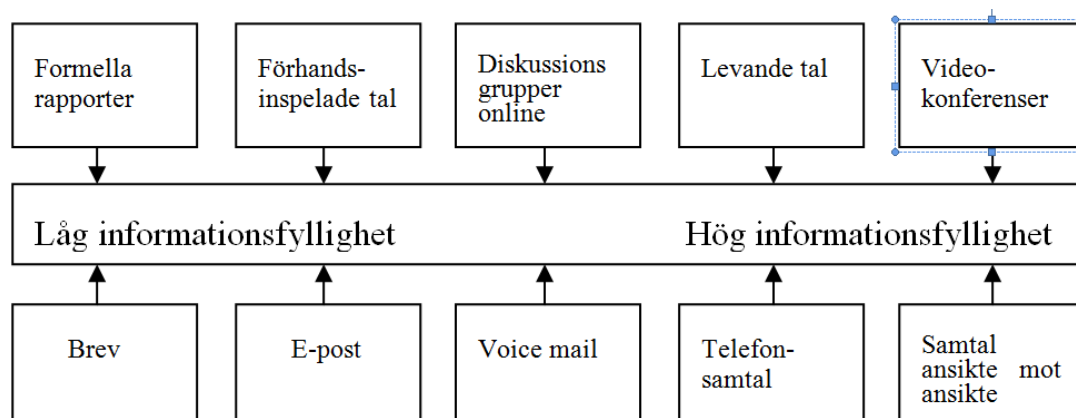
Kaufmann och Kaufmann (2005) beskriver kodning som avsikten med det en person vill förmedla till en annan person. När personen sedan väljer hur informationen ska komma till mottagaren, muntligt eller skriftligt skapas en kodning till en kanal. Kommunikationskanalen handlar om vilken metod som används för att förmedla budskapet, det kan vara kanaler som telefon, e-post, brev eller ett personligt samtal där personerna fysiskt närvarar öga mot öga. När mottagaren tagit del av budskapet börjar avkodningen som innebär tolkning av budskapet. Det är inte alltid mottagaren uppfattar budskapet som sändaren hade för avsikt att göra då mottagaren bearbetar den information som hon/han fått ta del av med sina egna utgångs- och referenspunkter. När mottagaren förmedlar tillbaka ett nytt budskap till sändaren innebär detta en återkoppling på det ursprungliga budskapet från sändaren. Sändaren får då en möjlighet att ändra budskapet och föra det vidare till mottagaren genom att budskapet går igenom samma kommunikationsprocess igen. Denna process fortsätter tills dess att båda parter är överens om budskapet. Under denna kommunikationsprocess finns det ständigt återkommande störningar som verkar som hinder för kommunikationen och att budskapet uppfattas på det sätt som det var avsett att göra.

2.1.2 Muntlig och skriftlig kommunikation

Lengel och Daft (1996, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) skiljer på muntlig och skriftlig kommunikation. Den muntliga kommunikationen där människor samtalar öga mot öga är fördelaktig då den blir personlig och återkoppling kan göras direkt. Även kommunikation via telefon är ett bra sätt att förmedla information på då denna tvåvägsprocess gör att det finns möjlighet att styra samtalet kring det som ska förmedlas fram. Inom ett företag eller organisation kan all information dock inte förmedlas tvåvägs utan det måste finnas andra kommunikationskanaler för att nå ut till medarbetarna. När det gäller att nå ut till många personer på samma gång med information som är mer rutinmässiga är e-post och brev två skriftliga kommunikationskanaler som kan användas. Val av kommunikationskanal är viktig och beror på vad som ska kommuniceras och till vilka den ska kommuniceras till.

2.1.3 Informationsfyllighet

Enligt Lengel och Daft (1996, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) finns det skillnader i informationsfylligheten hos de olika kommunikationskanalerna. Med informationsfyllighet menas med hur bra förhållandet och möjlighet till en bra kommunikationsprocess är. Lengel och Dafts modell nedan visar att brev och inspelade tal i förväg har en låg informationsfyllighet medan ett samtal ansikte mot ansikte har en hög informationsfyllighet.



Figur 2:2 Informationsfyllighet modell, Lengel och Daft (1996, se Kaufmann & Kaufmann, 2005).

Idag används e-post (Kaufmann & Kaufmann, 2005) allt mer för att förmedla ut information till medarbetare på arbetsplatser. E-post är ett enkelt sätt att sända ut budskap och information på när det både gäller till en liten och stor grupp med människor. Enligt Lengel och Daft (1996, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) har e-post en låg informationsfyllighet då en anställd idag oftast får en större mängd e-post varje dag vilket gör att det kräver mycket tid till att gå igenom alla meddelanden och prioritera den information som är mest väsentlig och relevant för att sedan återkoppla på den. Eftersom att e-post inte är en kommunikationskanal som innebär ett möte eller samtal blir den opersonlig och också en kommunikationsform som inte är lämplig för all typ av kommunikationsöverföring.

2.1.4 Informella kommunikationskanaler

Dimbleby och Burton (1999) skriver att för att medarbetarna inom ett företag eller organisation ska kunna vara informerade med den senaste informationen inom organisationen är det viktigt att skapa kommunikationsprinciper. Kommunikationsprinciper handlar om vilka metoder som används för att föra ut information till medarbetarna, det kan vara genom möten eller PM. Även fast det inom en organisation finns principer för hur kommunikationen ska skötas är det svårt att styra all kommunikation eftersom att det skapas väldigt mycket informella och personliga kanaler och kommunikationsnät mellan medarbetarna

Kommunikation förmedlar inte bara information och budskap inom ett företag (Axelsson & Thylefors, 2005) den sammanbinder och påverkar också medarbetarnas motivation. För att kunna fungera i en organisation där olika avdelningar och grupper verkar är det viktigt att kommunikationen fungerar för att ett väl fungerande samarbete ska skapas. Återkoppling på de anställdas arbete i form av

utvecklingssamtal och möten där feedback ges är också en viktig del i den anställdes utveckling och välbefinnande.

2.1.5 Kommunikationsriktningar

I en organisation kommer kommunikationen från olika riktningar (Kaufmann & Kaufmann, 2005), den kan bland annat vara horisontell, nedåtriktad eller uppåtriktad. Nedåtriktad kommunikation kan enligt Katz och Kahn (1978, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) komma från en ledare som ger instruktioner om arbetsutförande, förändringar eller annan typ av information till sina medarbetare som denna ledare fått av ledningen i företaget. Den nedåtriktade informationen kan förmedlas vid till exempel möten. Eftersom att information oftast går igenom flera led i en organisation och riktningar, riskerar den att förändras tills dess att den kommer fram till den slutliga mottagaren. I detta fall när ledaren ska föra vidare information från ledning till medarbetarna ligger det i ledarens händer att bidra med information som kommer från ledningen och det är många faktorer som påverkar den slutliga information som når medarbetarna. Det kan både vara medvetna och omedvetna handlingar som gör att det slutliga budskapet förändras.

Den uppåtriktade kommunikationen kommer enligt Katz och Kahn (1978, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) från de undre delarna av organisationer det kan till exempel vara en medarbetare som vidarebefordrar information till en ledare i organisationen. Uppåtriktad information brukar oftast vara en återkoppling i form av att medarbetare delger om det finns några problem eller förslag på vad som kan förbättras och förändras. Det finns stora skillnader på hur ofta nedåtriktad respektive uppåtriktad kommunikation sker, detta beror på de statusskillnader som finns med att vara en medarbetare och vara underordnad en ledare. Enligt en studie gjord av Luthans och Larsens (1986, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) tar bara 70 % av arbetarna kontakt med ledarna för att prata och vid annan forskning som gjorts har det visat sig att linjeledare enbart riktar 15 % av sin totala kommunikation till de överordnade. Enligt Schnake et al (1990, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) visade det sig också att samtalen som medarbetarna hade med sin överordnade var kortare än vad samtalen med deras kolleger var. Medarbetare har också en viss tendens att hålla tillbaka eller förändra den information som ska föras uppåt i organisationer enligt Fisher (1993, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) vilket ofta gör att missförstånd skapas. Detta kan förklaras med att medarbetare känner en rädsla för att föra vidare negativ information enligt Luthans och Larsens (1986, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) då de tror att detta ska ge upphov till negativa konsekvenser för dem själva. För att medarbetarna ska känna sig trygga och ha en öppen och ärlig dialog inom organisationen och de överordnade menar Kaufmann och Kaufmann (2005) att det är viktigt att ledare och chefer uppmuntrar till en kultur som gör det möjligt för uppåtriktad kommunikation.

Horisontell kommunikation är kommunikation som enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) sker i samma nivå som personen befinner sig i och kan handla om två kolleger som samtalar. Horisontell kommunikation har visat sig vara mer effektiv där det inte uppstår lika många missförstånd som vid uppåt- och nedåtriktad kommunikation. Det finns i organisationer personer som blir utsedda till "förmedlare" och som innebär att dessa vidarebefordrar information till olika avdelningar inom samma nivå i organisationen.

2.1.6 Kommunikation på byggarbetsplatsen

Enligt Schenkel (1999, se Carlsson och Josephson, 2001) är kommunikationskanaler/medier som till exempel möten där personer möts öga-mot-öga och telefon de mest effektiva när det gäller att lösa problem. Vid ett byggnadsprojekt skapas det enligt Carlsson och Josephson (2001) olika handlingar som ska fungera som hjälpmedel under byggprocessen. Dessa handlingar kan både vara i numerisk eller ritad form. Ritningar är en typ av handling som oftast används och som kan skapa problem om de är svåra att läsa av. Detta leder till att tolkningen av ritningen blir svår och det kan skapa missförstånd. En ritning innehåller enligt Carlsson och Josephson (2001) lågkodad information. För att uppnå en så bra förståelse som möjligt när det gäller att tyda ritningar krävs det enligt Pentland och Williams (1988, se Carlsson och Josephson, 2001) att ritningarna gås igenom tillsammans för att de ska kunna ge en god förståelse.

För att kunna förmedla kommunikation inom ett byggprojekt är enligt Poole (1998, se Carlsson och Josephson, 2001) möten och kontakt ansikte-mot-ansikte något som är ett måste för att diskussioner och avtal ska skapas. I ett byggprojekt där ”rika medier” krävs, är det oftast handlingar som upplevs som svåra att förstå och läsa. Detta gör att kommunikationen oftast blir långsam och kostar mycket.

2.2 Sociala roller

Social roll kan enligt Granér (1994) uttryckas som att tillgodose en människas egna behov samtidigt som de ställs förväntningar på denne i en viss situation. Alla människor intar olika sociala roller i olika sammanhang den rollen behöver inte alltid vara tydlig men alla människor har alltid en social roll i varje sammanhang. Sociala roller handlar om individers behov och om de förväntningar som finns på personen från andra människor. Dessa behov och förväntningar förändras beroende på situation. De sociala rollerna förändrar sig också för en person när hon/han är på jobbet, i hemmet eller när personen är med vänner. Det är dock viktigt att påpeka att en persons personlighet är grunden för hon/han och därför intas de sociala rollerna utefter detta.

De sociala rollerna sätts utifrån personligheten och den påverkar hur mycket en person kan uppfylla de krav som ställs på henne/han. Det kan handla om både psykiska och fysiska krav men också en persons grundvärderingar. När det handlar om dessa faktorer så är personen ifråga i balans och personen kan verka i sociala sammanhang på ett stimulerande sätt även fast det både är psykiskt och fysiskt ansträngande och detta leder till att självkänslan förstärks. Ibland kan det hända att en människa överskrider gränserna för personligheten vilket under kortare perioder kan göras, det får dock konsekvenser genom att det kräver psykisk energi och vi kan behöva hålla tillbaka våra egna behov, arbeta hårdare eller göra sådant som vi egentligen inte vill. Under längre perioder med denna typ av påfrestning leder till att personens grundläggande identitet kommer i psykisk obalans.

2.2.1 Sociala roller i arbetet

De förväntningar som enligt Granér (1994) hamnar på en person när det gäller dennes arbete kommer från den arbetsgrupp som personen befinner sig, från användarna (de som genom personens arbete kan använda sig av det) och från personens arbetsgivare. Dessa olika förväntningar från olika håll påverkar personens sociala roll. När det gäller arbetsgivarens förväntningar handlar det om den formella roll som personen fått i form av den befattning och arbetsuppgifter som personen fått tilldelat sig. Denna formella roll ger personen den sociala roll som den ska vara, ibland kan detta i vissa sammanhang innebära stor frihet medan det i andra situationer finns mer strikta regler på vad personen får säga och göra.

När det kommer till användarens behov säger Granér (1994) att det kan handla om elever, patienter, kunder eller klienter. Den sociala roll som personen har kan påverkas beroende på vilken sorts kontakt man har med användaren. En nära kontakt med användaren och ju mer beroende användaren är av personen desto större påverkan kommer användaren ha på den sociala rollen.

En annan faktor som enligt Granér (1994) har betydelse för hur personens sociala roll ser ut är den grupp som individen befinner sig i. I vissa fall har gruppen och individen samma förväntningar på hur individen ska utföra arbetet medan det ibland finns olika syn på det. Eftersom att grupper verkar med varandra och skiljer sig från förhållandet till arbetsgivaren förändras också de krav och synsätt på hur en person ska utföra sitt arbete och fungera i gruppen. I en grupp finner också varje medlem en social roll vilket innebär att man oftast kompletterar varandra för att det ska skapas en bra balans i gruppen.

Granér (1994) menar att det i en grupp skapas egna regler och rutiner som gruppen förväntas följa. Beroende på hur gruppssammansättningen ser ut påverkas de sociala roller som varje gruppmedlem intar. Det kan till exempel vara en person som i en grupp är väldigt tystlåten och tillbakadragen medan personen ifråga tar ledarrollen i en annan grupp. Detta beror på faktorer som hur gruppen ser ut och medlemmarna i den. Är det någon som tydligt från början markerar sin roll i gruppen så kommer de andra i gruppen att automatiskt ta motsatta roller för att balansera gruppen. När en grupp väl funnit balans i sina roller är det svårt att ändra på dessa och rollerna kommer att följa med gruppen i det fortsatta arbetet.

2.3 Grupper

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) finns det sju olika kriterier som skall uppfyllas för att ett antal personer skall få kallas för en grupp, dock måste inte alla uppfyllas samtidigt. Dessa kriterier är att antalet personer skall vara någonstans mellan tre till tjugo stycken. När det blir fler börjar det istället bildas nya grupper. Dock skall det gå att byta ut personer i gruppen utan att den påverkas, då det inte alltid går att ha kvar grundmedlemmarna, men gruppen som sådan fyller en funktion och finns därför kvar även om någon byts ut. Gruppen måste ha gemensamma mål och intressen, så att alla har samma syfte med gruppen, det är då lättare att ha ett ömsesidigt inflytande, som också är ett viktigt kriterium. De utför ett arbete tillsammans och den del varje enskild individ utför påverkar resultatet. Gruppen måste träffas regelbundet för att kunna utföra arbetet och det bildas då gemensamma normer som säger hur gruppen skall fungera och vad för regler som gäller för gruppen, dessa

är både informella och formella. Detta bildar en ”Vi-känsla” som hjälper gruppen i dess arbete.

Så de sju kriterierna som måste uppfyllas enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är alltså;

- Att gruppen har rätt antal personer
- Att gruppen träffas regelbundet
- Att det inom gruppen finns gemensamma normer som säger hur gruppen fungerar
- Att alla gruppens medlemmar har uppgift som är viktiga och påverkar slutresultatet
- Att gruppen har gemensamma mål och intressen
- Att det går att byta ut medlemmar i gruppen utan att gruppen påverkas
- Att gruppen har en ”Vi-känsla”

2.3.1 Gruppens grundläggande faktorer

Det finns många fördelar för de som är medlemmar i en grupp. Det finns många positiva faktorer som påverkar varje enskild individ till det bättre.

Grupptillhörighet

Att vara en del av en grupp täcker ett grundläggande socialt behov hos medlemmarna. Kaufmann och Kaufmann (2005) skriver i sin bok ”Om människor utsätts för långvarig isolering kan vi registrera allvarliga reaktioner i form av patologiska utfall. I värsta fall kan man glida in i psykotiska förvirringstillstånd.” Vilket menar att om vi människor inte får träffa andra individer så kommer vi tillslut att må psykiskt dåligt av detta. En social anknytning, som det innebär att vara del av en grupp, ger varje individ en trygghet som är bra för en starkt självkänsla och ett välbefinnande vilket i sin tur leder till en psykisk hälsa som är att föredra.

Utveckling

För att kunna utvecklas som individ måste det finnas någon eller något att jämföra med. Gruppen hjälper till med detta eftersom det finns flera individer som jobbar med samma förutsättningar. Kaufmann och Kaufmann (2005) säger också att det är genom feedback som individerna växer, då det bra och dåliga sakerna kommer fram och det blir tydligt vad varje person måste jobba med för att förbättra sig. Genom feedbacken växer en självförmåga fram som är varje persons egen uppfattning om hur de olika situationerna som uppstår hanteras.

Må bra-faktorer

Det är en trygghet och en stolthet att tillhöra en grupp. Det gör, enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) att de individer som är med i gruppen känner en större självsäkerhet. Det är lättare att ge beröm till någon inom gruppen vilket också stärker självkänslan. Vänskap växer också fram genom att man tillhör samma grupp, vilket är en fördel då det hjälper till att underlätta kommunikationen inom gruppen.

Yes we can

Precis som president Barack Obama sa i sitt första tal, den 20:e januari 2009 (Sveriges Radio.se, 2009), som Amerikas president, ”Yes we can” så är gruppen stark och ”tillsammans kan vi lösa alla våra problem”. I ”*Psykologi i organisation och ledning*”

står det att ”Vi blir en del av en ”organism” som är ett mycket starkare problemlösningssinstrument än vad individerna är på egen hand.” (Kaufmann & Kaufmann, 2005 s. 291). Det är alltid lättare att ha någon att bolla idéer med eller bara ha någon att umgås med på raster. Om det är fler som jobbar med att lösa ett problem kommer det både gå snabbare och bli ett bättre resultat än om det är en individ som skall lösa det själv.

2.3.2 Uttryck

Det finns många uttryck som används för att beskriva en grupp sammansättning. Samtliga står presenterade i ”*Grupp psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*” av Svedberg (2003). Nedan presenteras några av det vanligast förekommande.

Primärgrupp

Primärgrupper är grupper med människor som står varandra nära, gruppen uppfyller grundläggande behov hos medlemmarna såsom närhet, trygghet och vänskap. Det finns ett starkt känslomässigt band mellan medlemmarna. Primärgrupperna består ofta av familj eller vänner.

Sekundärgrupp

Sekundärgrupper är tillskillnad från primärgruppen mer en sammansatt grupp. Gruppen har gemensamma intressen eller mål, men inga starka känslomässiga band. Sekundärgrupperna är också mer formella och opersonliga än primärgruppen som ofta består av familjemedlemmar eller kompisar. Sekundärgrupperna är också oftast större än primärgrupperna.

Informella grupper

Informella grupper bildas oftast spontant utan några direkta mål. Det krävs inte så mycket för att det ska bildas, utan ett tillfälligt möte räcker där man har som gemensamt mål att ha det trevligt. Det är oftast personligt orienterade grupper. Men informella grupper kan också förekomma innanför ramen av formella grupper, där personer med samma intressen, religion eller politiska åsikt kan bilda egna grupper. Informella grupper tar tillvara på de personliga intressena

Formella grupper

Formella grupper bildas, tillskillnad från informella grupper, med förbestämda mål. Det finns ett uttalat syfte med gruppen, som till exempel en arbetsgrupp där alla har som uppgift att utföra sin del av arbetet för att slutresultatet skall stå färdigt i tid. Det finns rutiner och regler i den formella gruppen och en formell ledare är någon som vill ta på sig ansvaret för gruppen. Formella grupper tar oftast tillvara på de organisatoriska intressena.

Vi-grupper

Den grupp av människor som har något gemensamt intresse eller mål. Vi-gruppen stärks av fördomar mot ”dom-grupper” eftersom det skapar en starkare sammanhållning och solidaritet inom ”vi-gruppen” när alla har samma förakt mot en annan grupp.

Dom-grupper

De som inte är medlemmar i den grupp som tillhör ”vi-gruppen”. Det är de som inte sympatiserar med gruppen eller uppfattas som avvikande. Det är med hjälp av ”dom-grupper” som självkänslan i ”vi-gruppen” stärks, eftersom fördomar och förakt svetsar samman gruppen.

2.3.3 Gruppstruktur

Gruppstrukturen beskrivs av Svedberg (2005) som gruppens sammansättning. Vilka individer som är med i den och hur de fungerar tillsammans. Alla som är med i en grupp påverkar denna på något sätt, det kan vara genom attityder eller tidigare kunskap. Det senare påverkar gruppen mer, eftersom både bra och dåliga erfarenheter kan användas för att ge gruppen bättre förutsättningar att kunna utföra sitt jobb. Alla i en grupp kan inte få samma arbetsuppgifter, utan de delas upp efter förmåga och färdigheter, även sociala faktorer kan spela in. En individ som är social och utåtriktad får en annan roll än den individ som är tillbakadragen.

Roller

Rollfördelningen inom gruppen är viktig. Det ger varje deltagare en insikt i vad som krävs av dem, men även vad de kan förvänta sig av de övriga medlemmarna. Det finns en förväntning från gruppen att någon med kunskap ska utföra en speciell arbetsuppgift och de förmedlar då dessa. Den som blir rollinnehavare för just dessa uppgifter visualiserar dessa förväntningar och det blir då rollinnehavarens mål att, på bästa sätt, uppfylla dessa förväntningar. Detta kallas för en rollepisod och genomgås varje gång en roll skall ”delas ut” inom gruppen.

När man pratar om de olika rollerna och vilka funktioner de har så pratas det, enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) om *rolldifferentiering*. Exempel på detta är att det är en individ som är ledare, en har hand om ekonomin och den tredje har hand om Human Resources (HR) frågorna inom företaget.

Det finns också formella och informella roller, vilket står beskrivet i ”*Grupp psykologi – Om grupper, organisationer och ledarskap*” av Svedberg (2003). Den formella rollen är oftast definierad och den visar vilken roll företaget gett dig. Så som Platschef, arbetsledare eller yrkesarbetare. Men det finns också informella roller som bildas inom gruppen. Dessa är oftast mer socialt orienterade och delas ut efter hand. Det är också roller som varje individ själv tar på sig genom sitt agerande. Det kan till exempel vara lustigkurren eller allvetaren.

Problem vid rollfördelning

Det kan uppstå problem vid fördelningen av roller, men även under tiden en person bär en viss roll. Det finns fem problem som bör belysas lite extra:

1. Rollkonflikter
2. Pseudokonflikter
3. Rollöverbelastning
4. Sakkonflikter
5. Intressekonflikter

Rollkonflikter

Kaufmann och Kaufmann (2005) beskriver rollkonflikter som när det finns olika förväntningar som motsäger varandra och genom detta uppstår rollkonflikter. Det kan vara att olika instanser inom ett företag säger olika saker, och där med motsäger varandra, eller om två arbetsgrupper kräver olika saker. Det kan vara så att snickarna kräver nya maskiner medan arbetsledningen inne på huvudkontoret säger att det inte får läggas mer pengar på just maskiner. Platsledningen hamnar då mellan och en rollkonflikt har uppstått. Det kan också vara så att en och samma person har många roller samtidigt, vilket gör att konflikter kan uppstå. Det kan vara så enkelt som att en person är både förälder och yrkesarbetande. Det finns då en förväntning att både vara förälder och göra sitt jobb samtidigt. Det kan vara svårt att få det att gå ihop och en interrollkonflikt har uppstått. En personrollkonflikt uppstår när det finns en skillnad mellan den värdegrund som den som äger rollen har och den som finns i yrkesrollen. Om det istället inte är någon som vet vem det är som har rollen, eller rollen och förväntningarna på den är väldigt oklar så uppstår en *rolloklarhet*.

Pseudokonflikt

När det finns en överenskommelse, men det blivit något missförstånd som gör att de olika parterna uppfattat överenskommelsen på olika sätt på grund av till exempel kommunikationssvårigheter eller att de båda parterna har olika mycket information och grundar sitt antagande på det, så är det enligt Svedberg (2003) en pseudokonflikt.

Rollöverbelastning

Det händer ibland att de krav och förväntningar som ställs på en individ är för stora i förhållande till vad denne klarar av, då skapas en rollöverbelastning enligt Kaufmann och Kaufmann (2005). Om den som ska utföra uppgiften känner att det inte går att uppnå ett bra resultat kommer stress uppstå, vilket är negativt om det pågår under en längre period.

Sakkonflikter

Sakkonflikter beskrivs av Svedberg (2003) som när det finns oenigheter kring fakta eller vad det egentliga problemet är. Det kan också vara inom en grupp där inte alla berörda är överens om vad som är tillåtet eller inte enligt gruppens normer.

Intressekonflikter

Svedberg (2005) skildrar intressekonflikter som när konkurrerande eller oförenliga intressen ställs mot varandra. Det finns olika grundinställningar och mål som inte stämmer överens. Det gör att det även finns en värdekonflikt i intressekonflikten, vilket innebär att de olika parterna ser olika värde i till exempel att utföra ett arbetsmoment, för ena sidan är det viktigt att det blir utfört för att de skall kunna fortsätta, medan det för andra sidan inte är ett högprioriterat jobb utan kan utföras när som helst. De båda sidorna prioriterar olika och en konflikt kan uppstå.

Intressekonflikter är de som Svedberg (2005) omnämner som de mest svårlösta, detta eftersom det är så många olika faktorer inblandade; ekonomiska, juridiska och mänskliga. Det gäller att tydligt meddela vilken prioritet som finns och klargöra så att båda parterna har samma bedömning om vad som är viktigt.

2.3.4 Normer

Alla grupper har både skrivna och oskrivna regler som gäller för just den gruppen och alla dess medlemmar. Dessa regler, normer, skall vara en hjälp på vägen för att nå de mål som gemensamt satts upp inom gruppen. Normerna kan, enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) ses som värderingar eller beteenderegler.

Normers funktion

Kaufmann och Kaufmann (2005) listar några av de viktigaste funktioner som normerna har för grupperna. Dessa är:

1. Genom att ha normer får gruppen en referensram som hjälper till så att gruppen har genomsamma upplevelser om en och samma sak. Det gör att gruppen inte upplever lika mycket osäkerhet i tolkningen av olika händelser.
2. Normerna hjälper gruppmedlemmarna att få en känsla av vad gruppen anser vara rätt eller fel. Vad som gäller vid olika företeelser, så som om en gruppmedlem kommer försent.
3. Normerna hjälper också till att bestämma vilka påföljder som ska drabba den medlem som inte följer gruppens regler. Vad händer med någon i gruppen som kommer försent?
4. Normerna hjälper också till att stärka gruppens identitet. Eftersom alla som följer gruppens normer känner ett starkare band till den.

Framtagandet av normer

Svedberg (2003) påstår att normer inom en grupp kan uppstå på fler olika sätt.

Antingen att det finns något som ”man alltid gjort”, det kan till exempel vara att alla kommer till jobbet tio minuter innan dagen börjar för att ta en kopp kaffe och prata. De som inte kommer i tid till detta blir utan och straffas genom att inte få ta del av gemenskapen. Det kan också vara någon som uttalat att så här skall det vara. Det kan vara chefen som säger att alla måste vara på kontoret en kvart innan de börjar, för att kunna starta arbetet vid rätt tid. Ett annat sätt som normer bildas är genom det första beteendemönstret. Den som först tog den svarta kaffekoppen bli nu ägare av den och ingen annan kommer att använda den.

2.3.5 Grupprocesser

Hur bra en grupp samarbetar är helt avgörande för slutresultatet. Grupprocesserna visar hur gruppmedlemmarna påverkar varandra och vem som fattar besluten som gäller alla. Vad gör så att gruppen jobbar bra tillsammans och finns det några omständigheter som gör att det inte fungerar alls, det kan processerna visa.

Känslan av att vara övervakad av övriga gruppmedlemmar gör att varje enskild individ jobbar bättre, det säger Bougon och Weick (1997, se Kaufmann & Kaufmann, 2005). Känslan av att det är någon som iakttar ens arbete gör att det finns en önskan om att prestera så bra det bara går. Detta kallas för Social facilitering och kan anses enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) vara bra för grupper. Dock kan det också ha en negativ effekt på gruppen om kunskapen och färdigheterna inte finns där. Då

kommer de istället uppleva att övervakningen är negativ och att det inte ens är någon idé att försöka eftersom kunskapen ändå inte finns där.

Ett annat uttryck som ofta används är social medåkning (Knapp, 1972, se Kaufmann & Kaufmann, 2005), vilket innebär att det finns någon eller några inom gruppen som inte utför sina arbetsuppgifter. Detta har en negativ effekt på gruppens prestation då det skapar känslor av orättvisa och missnöje. Fenomenet ökar i takt med att gruppmedlemmarnas antal ökar. Det vill säga, sannolikheten för social medåkning är större i en stor grupp än i en liten, så genom att hålla gruppen så liten som det bara går, men ändå kunna göra en slutprodukt som når de krav som finns på den, förhindrar social medåkning. Det finns även andra åtgärder för att förhindra social medåkning;

Knapp (1972, se Kaufmann & Kaufmann, 2005) säger att det är viktigt att alla känner att de bidrar med något, för uteblir denna känsla är också sannolikheten att individen istället väljer att inte göra något alls. Så genom att synliggöra arbetsuppgifterna och vem som har gjort vad så förhindras fenomenet. Dock är det viktigt att inte allt övervakas, för då kan det istället få en negativ effekt. Men om alla får visa att de bidragit med något så kommer motivationen att vara större att även utföra de andra uppgifterna.

Det är inte bara viktigt att få göra något, utan det skall också vara värdefullt. Om varje individ ser att slutprodukten inte kommer att hålla om inte denne gör sitt yttersta i sin insats så kommer det finnas en större motivation att prestera bra. Det gäller att göra uppgiften så pass intressant och motiverande att den individ som får uppgiften tycker att det känns värdefullt att utföra den.

2.4 Ledarskap

Ledning kan enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) definieras som när en person har inflytande över en grupp människor. Ledarskap kan tilldelas en person på grund av dennes kunskap och erfarenhet och ger då personen befogenheter att styra de beslut som fattas gällande gruppen och dess arbetsutförande. Genom det sociala inflytande som ledaren har på en grupp ska hon/han se till att gruppen når de mål som finns, detta kan ledaren göra genom att finna sätt att motivera och organisera gruppen för att de ska kunna utföra sitt arbete på bästa sätt.

En ledare kan vara antingen en formell eller informell ledare (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Med formell ledare avses det att personen blivit tilldelad ledarrollen genom att det finns en tydlig arbetsspecifikation där ansvarsområdet och befogenheter är klara. När ledarrollen är formell finns också arbetsvillkor och lön avtalade med det som följer att vara en ledare. Även fast en formell ledare är uttalad innebär det inte att personen i fråga uppfattas som ledare för den grupp som den är överordnad. Anledningen till att en person som formellt har blivit utsedd till ledare inte uppfattas som det bland sina medarbetare kan bero på att det är ett svagt ledarskap eller att det finns andra personer runt omkring som har förmågan att ta över ledarskapet. Det handlar inte bara om de formella ledarfunktionerna utan det handlar också om medarbetarna runt omkring och om hur de ser på personen som ledare. För att bli accepterad som ledare bland sina medarbetare måste man bygga upp goda relationer och se till gruppens behov för att samtidigt på bästa sätt kunna utföra ledarskapet.

En informell ledare utses enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) av sin grupp oftast på grund utav att denne besitter kunskap och kompetens inom ett specifikt område som gör att personen får förtroende från gruppen. En informell ledare har också oftast ett eget intresse av att hjälpa gruppen och se till att mål uppfylls.

3 Metod

Nedan redovisas den metod och teknik som kommer användas vid genomförande av denna undersökning. I empiriavsnittet kommer det vidare beskrivas hur undersökningen genomfördes.

3.1 Genomförande av undersökning

Undersökningen inleds med en genomgång av litteratur för att få en ökad förståelse inom områdena forskningsmetodik, kommunikation, ledarskap och gruppsykologi. Patel och Davidson (2003) menar att den kunskap som vi får genom litteratur, i form av modeller och teorier hjälper oss att avgränsa oss inom vårt problemområde. Samtidigt som teorier bearbetas kommer också en undersökning på plats på projektet SU-Låghus etapp 3 göras. Detta för att se till att genomgången av de teorier som används är relevanta och kan hjälpa till att ta det resultat som fås genom den undersökning som sker på plats till en högre nivå i form av en analys och diskussion.

3.1.1 Undersökningsgrupp

Den avsedda undersökningsgrupp som ska ligga till grund för denna undersökning är arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare och hantverkare/lagbaser från deras underentreprenörer. För att kunna skapa en bild av hur kommunikationen upplevs av de olika aktörerna på SU-låghus projektet etapp 3 har urval av individerna gjorts med grund i hur länge företaget har varit på plats, de arbetsuppgifter och roller som individerna har, individernas ålder och storlek på underentreprenör. Den urvalsgrupp som väljs har som utgångspunkt att representera den population som i dagsläget arbetar på projektet, detta gör att det är viktigt att olika grupper, individer och företag finns med i undersökningsgruppen. Därför ska undersökningsgruppen bestå av; två av Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare samt tre arbetsledare och fem hantverkare/lagbaser från fem av de 66 underentreprenörer som arbetat med projektet SU-Låghus etapp 3.

3.1.2 Kvalitativa intervjuer

Kvalitativa intervjuer är en datainsamlingsmetod med syftet att identifiera den intervjuades uppfattning inom ett specifikt område (Patel & Davidsson, 2003). En kvalitativ intervju innebär att både den som intervjuar och den som blir intervjuad tillsammans bidrar till att skapa ett samtal. Genom kvalitativa intervjuer kommer den valda undersökningsgruppen kunna bidra med sina erfarenheter och uppfattningar om hur kommunikationen fungerar mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3. Genomförandet av intervjuerna kommer att göras genom ett individuellt samtal där ett intervjuunderlag (se bilaga 1 och bilaga 2) ligger till grund för att skapa diskussion och en bild om hur Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer ser på kommunikationen mellan dem. Intervjuunderlaget har skapats efter den problemformulering som undersökningen grundar sig på. I det intervju manus som tagits fram har varje fråga resonerats fram och ett syfte och mål har skapats för att försäkra att underlaget kan skapa de bästa förutsättningarna för en diskussion och samtal samtidigt som att frågorna svarar på den problemformulering som finns.

Frågorna är utformade med en hög grad av standardisering och en låg grad av strukturering. Standardisering handlar om hur stort ansvar som lämnas till den intervjuade när det gäller utformningen av frågorna och dess ordning (Patel & Davidson, 2003). Strukturering av frågorna handlar om den intervjuade personens förmåga att tolka frågorna fritt med utgångspunkt i personens inställning och tidigare erfarenheter. Frågorna är övergripande öppna frågor vilket innebär förmågan att fritt prata om frågans område.

Dokumentering av intervjuerna kommer att ske skriftligt genom anteckningar. Under intervjuerna kommer två personer att medverka, en person kommer sköta intervjun och följa den frågeställning som skapats som ett underlag se bilaga 1 och bilaga 2. Den andra personen som deltar under intervjun kommer fungera som antecknare och dokumenterar samtalet. Det kommer dock finnas utrymme för den person som antecknar att delta med eventuella frågor och funderingar. Sammanställning av anteckningar kommer sedan att göras direkt efter intervjun för att säkerställa den information som uppkommit under intervjun.

Observationer kommer att göras under de lagbasmöten som för tillfället hålls en gång i veckan på projektet SU- Låghus etapp 3 mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare/lagbaser från deras underentreprenörer. Under dessa möten kan information om projektet förmedlas och eventuella frågor och problem diskuteras. Observationerna kommer genomföras genom deltagande på möten för att identifiera hur kommunikationen fungerar under dessa. Observationerna genomförs som ostrukturerade observationer vilket innebär att man försöker registrera så mycket information som möjligt inom ett specifikt problemområde (Patel & Davidson, 2003). Genom den kunskap som hittills fås i det problemområde som ligger till grund för undersökningen kan vidare bestämmelser om vad som ska observeras göras. Det handlar om att bestämma vilka personer som ska observeras, i vilka situationer de ska observeras i och hur det ska registreras. I denna undersökning ska de lagbasmöten och de som deltar i dessa registreras, vilket innebär arbetsledare från Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare lagbaser från deras underentreprenörer. Registrering av observationerna kommer göras genom anteckningar under observationstillfället för att sedan mer utförligt redogöra för observationen när mötet är slut. Det är också viktigt att bestämma sig om huruvida observatören ska delta eller ej i observationssituationen och om observationspersonen ska vara känd för de som observeras. I denna undersökning kommer personen som observerar under lagbasmötena vara känd för de arbetsledare och lagbaser som deltar men observationspersonen kommer inte att delta i mötet utan agera som observatör i bakgrunden.

3.1.3 Kvaliteten i kvalitativa studier

Vid genomförande av en undersökning måste hänsyn till eventuella felkällor tas. När det handlar om validitet i kvalitativa studier talar man om hela forskningsprocessen som ett sätt att mäta validiteten på (Patel & Davidson, 2003). En kvalitativ studie försöker söka efter att upptäcka fenomen, händelser, uppfattningar och sedan tolka dessa. Reliabiliteten i kvalitativa studier handlar om att beakta de svar som fås från den intervjuade med tanke i hur förhållandet och situationen såg ut när personen intervjuades.

Validiteten i det underlag som genom undersökningen kommit handlar om att det är tillräcklig för att undersökaren ska göra en så trovärdig och tillförlitlig tolkning som möjligt av den intervjuades uppfattningar (Patel & Davidson, 2003). Det som kännetecknar en bra kvalitativ undersökning är att de olika delarna i rapporten kan kopplas samman på ett sätt som gör att det får en meningsfullhet.

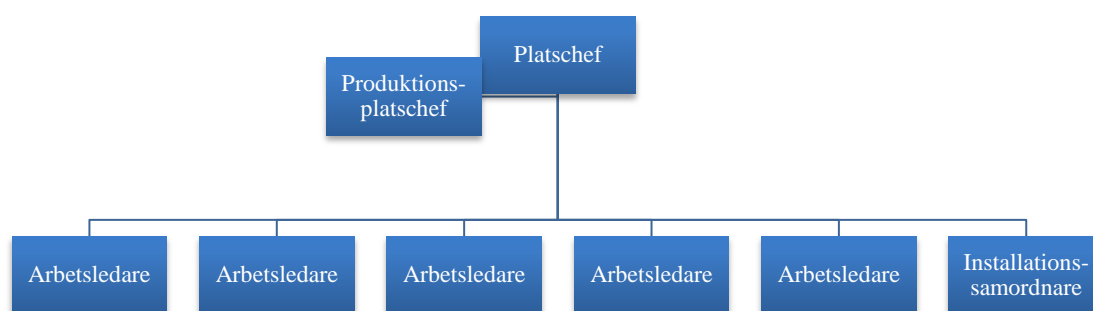
Urvalet av de individer som ska delta i undersökningen har gjorts med stor omsorg för att på bästa sätt täcka de uppfattningar och upplevelser som idag finns på projektet SU-låghuset mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer. Det finns alltid risk för feltolkningar och missförstånd då alla människor har olika subjektiva uppfattningar. Detta kan resultera i att frågor misstolkas och att vi drar fel slutsatser. För att underlätta samtalet för den intervjuade och skapa en trevlig miljö är det viktigt att intervjuaren beaktar sitt språkbruk och andra typer av kroppsliga uttryck som kan komma att påverka den intervjuade (Patel & Davidson, 2003). Inför varje intervju görs förberedelser för olika typer av byggtekniska termer inom det område som den intervjuade verkar i för att lättare kunna skapa diskussion och följa med i det resonemang som uppstår. Alla intervjuer inleds med en kort beskrivning om varför denna undersökning genomförs och hur den information som framkommer under intervjuerna kommer användas. Den intervjuade får även information om att den intervjuade inte kommer refereras vid namn eller företag i studien. Detta är ett led i att försöka skapa så bra förutsättningar som möjligt för den intervjuemiljö som finns vid tillfället när intervjun genomförs.

4 Resultat

Avsnittet inleds med en nulägesanalys av kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3 följt av en sammanställning av de kvalitativa intervjuerna.

4.1 Kommunikationen enligt avtal

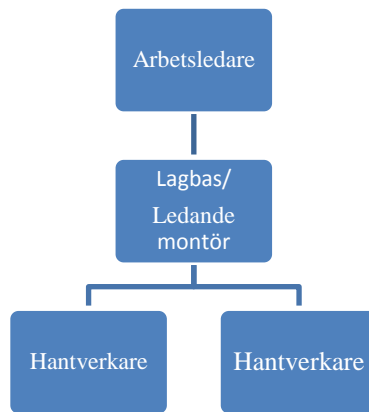
Veidekke Entreprenad AB:s företagsstruktur på projektet SU-Låghus etapp 3 ser idag ut som figuren 4:1 nedan visar.



Figur 4:1 Företagsstruktur över Veidekke Entreprenad AB på projektet SU-Låghus etapp 3.

På projektet SU-Låghus etapp 3 finns det en platschef som har ansvar över arbetsplatsen. Det finns också en produktionsplatschef som hjälper till med mycket av det praktiska arbetet såsom tidplaner och arbetsfördelning. Idag finns det sex arbetsledare från Veidekke Entreprenad AB på plats på SU-Låghus etapp 3, det har dock inte alltid sett så ut. Vid flertalet tillfällen har personer i arbetsledningen bytits ut. Dessa sex arbetsledare har ansvar för sina tilldelade underentreprenörer och enligt avtal skall de endast ha kontakt med arbetsledarna för dessa underentreprenörer. Under projektets gång har det befunnit sig upp till 120 personer från 66 olika entreprenader samtidigt. Det skulle vara mycket tidsödslande om arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB skulle ha direktkontakt med alla dessa samtidigt.

Underentreprenörernas företagsstruktur på projektet SU-Låghus etapp 3 ser något annorlunda ut än vad Veidekke Entreprenad AB:s gör se figur 4:2 på sidan 21. Underentreprenörens arbetsledare har det högsta ansvaret för sina hantverkare på arbetsplatsen. Arbetsledaren på respektive underentreprenör har också en ledande montör eller lagbas under sig som har som roll att leda arbetet på plats när arbetsledaren inte finns på plats eller arbetar med administrativa moment.



Figur 4:2 Företagsstruktur över underentreprenörerna på SU-Låghus etapp 3.

För att kommunikationen ska vara så smidig som möjlig mellan de olika parterna på arbetsplatsen är det tänkt att kommunikationsvägarna, enligt avtal mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer, bör följa modellen enligt figuren 4:3 nedan;



Figur 4:3 Kommunikationsvägar enligt avtal mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3.

Enligt bilden ovan ska yrkesarbetarna från underentreprenörerna på arbetsplatsen ta kontakt med arbetsledaren på sitt företag när de stöter på problem. Sedan ska underentreprenörens arbetsledare kontakta Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare för att sedan tillsammans kunna hitta en lösning till problem. Går det inte att lösa problemet direkt på grund av bristande information eller kunskap blir det Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare uppgift att ta reda på den information som krävs för att kunna utföra uppgiften. Underentreprenörens arbetsledare tar sedan med sig informationen eller det eventuella beslutet till sina hantverkare. Idag har Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare också kontakt med lagbasarna (de som agerar som arbetsledare då den ordinarie arbetsledaren inte är på plats) eller andra yrkesarbetare som finns ute på plats, eftersom de är mer insatta i projektet och det ibland bara är de specifikt som berörs av informationen. Vid ändrings- och tilläggsarbeten så måste informationen dock gå via arbetsledaren för berörda underentreprenörer, då dessa rör en kostnadsreglering.

Uppdelningen av underentreprenörer är i dagsläget utförd efter yrkesgrupper och kategori av arbete. Det finns en arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB som har ansvar över de underentreprenörer som berör ytbehandling; målaren, kakelsättaren och golvläggaren. Medan en annan arbetsledare har ansvar över de underentreprenörer som utför moment som har med stomarbeten att göra, så som; betonghåltagning, murning och brandfogning. Anledningen till att uppdelningen finns är att alla underentreprenörer och deras arbetsledare ska veta vem på Veidekke Entreprenad AB de skall vända sig till när de har frågor, stöter på problem och hinder eller ska

förmedla information. Arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB har som ansvar att se över sina underentreprenörer så att de utför det jobb som de blivit upphandlade att utföra, men också bistå med hjälp när frågetecken i produktionen uppstår.

En gång i veckan hålls det ett så kallat lagbasmöte på arbetsplatsen. Det ger alla de som arbetar som arbetsledare eller lagbasar på plats en möjlighet att gå igenom den gångna veckan, vad som har fungerat, vilka problem som uppstått och hur dessa har lösts. Även den kommande veckan diskuteras för att det skall finnas tillfälle att vara förutseende och upptäcka moment som kan utgöra ett hinder, men också förutspå vilka problem som eventuellt kan uppstå och på så sätt också hitta lösningar till dessa innan de utgör ett hinder som stoppar upp produktionen. Lagbasmötena ger också alla på plats en uppfattning om vilka moment de övriga yrkesgrupperna utför för tillfället och hur det kan komma att påverka det egna arbetet. Genom att uppmärksamma alla underentreprenörer om de andra yrkesgruppernas arbete så skapas ett helhetstänk bland de lagbasar/arbetsledare som deltar i mötet. På så sätt ökar förståelsen för varandra och för den tidplan som Veidekke Entreprenad AB tagit fram.

Lagbasmötena hålls av produktionsplatschefen på Veidekke Entreprenad AB. Det finns ett mötesprotokoll som skickas ut till alla närvarande i anslutning till föregående möte så att alla får en chans att läsa igenom sina punkter. På protokollet registreras vilka som deltar i mötet. Under mötets gång diskuteras de punkter som finns i protokollet och som togs upp under förra mötet. Om punkten är utförd kan den strykas, annars diskuteras varför det ännu inte blivit utfört. I protokollet står också vem det är som har ansvar för att punkten blir utförd. Idag är protokollet utformat så att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB står som ansvariga för även sina underentreprenörers punkter. Mötestiden kan uppgå till två timmar.

Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledning har även ett internmöte en gång i veckan där de går igenom vad som händer på arbetsplatsen inte bara för Veidekke Entreprenad AB utan också för alla andra underentreprenörer. Det blir som en avstämning av varje underentreprenör som finns på plats. Det ger varje arbetsledare en chans att ta upp problem som de blivit varslade om och kan på så sätt lösa det tillsammans med den eller de andra arbetsledarna som har ansvar över yrkesgrupper som på något sätt är inblandade. Det ger en möjlighet för alla att stämma av den tidplan som tagits fram, för att se om det är någon som ligger efter eller ligger före i sitt arbete. Men också för att kunna förutse arbetsstyrkan på plats så att alla vet hur bemanningen ser ut. Det är även tänkt att det ska diskuteras vilka arbeten som är mest akuta och vart det behöver göras ändringar. Det blir som en lägeskoll för varje specifik underentreprenör. Även detta möte är tänkt att det skall leda till att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB skall få en helhetssyn på projektet och veta vad de andra gör. Det är platschefen som håller i mötet och också han som skriver mötesprotokollet under varje möte.

När mötet är över har arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB möjlighet att använda sig av protokollet för att själva kunna göra upp en prioriteringslista över vilka arbetsmoment som bör prioriteras under kommande vecka och på så sätt kunna göra en planering som underentreprenörerna har nytta av.

4.2 Redogörelse av intervjuer

Nedan redovisas det resultat från de kvalitativa intervjuerna som genomförts på projektet SU-Låghus etapp 3. De kvalitativa intervjuerna har genomförts med två av

Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare och sex av deras underentreprenörer. Av de sex underentreprenörerna är det tre stycken hantverkare, två stycken lagbasar och en arbetsledare som intervjuats. Urvalet av individerna har gjorts utefter hur länge företaget har varit på plats, de arbetsuppgifter och roller som individerna har, individernas ålder och storlek på underentreprenör. Genomförandet av de kvalitativa intervjuerna har gjorts med det intervjumanus som finns i bilaga 1 och bilaga 2 i avskilda konferensrum som finns ute på plats på projektet SU-Låghus etapp 3.

4.2.1 Arbetsfördelning

Projektet har pågått sedan januari 2010 och majoriteten (5/8) av de intervjuade har varit på plats sedan start. Alla har vara med i minst ett år. (8/8)

Sedan projektet startades har det varit olika stora behov av bemanning och antalet hantverkare har påverkas av i vilket skede byggetappen har varit i. Alla de underentreprenörer som intervjuats har haft olika bemanningsstyrka vid olika tillfällen. Men när intervjuerna utfördes så såg det enligt tabell 4.1 ut såhär på plats:

Tabell 4.1 Antal arbetande på projektet SU-Låghus etapp 3 för respektive underentreprenör vid intervjutillfället.

UE (underentreprenör)	Antal hantverkare	Varav lagbas/ledande montör	Varav arbetsledare
UE 1	4	1	0
UE 2	7	1	0
UE 3	15	1	1
UE 4	7	1	1

Tabellen visar bemanningen för de underentreprenörer som deltagit i intervjuerna. Veidekke Entreprenad AB hade vid tillfället för intervjuerna åtta hantverkare på plats, varav en lagbas och åtta personer i arbetsledningen.

Av de tillfrågade hade endast ett fåtal (2/8) arbetat med Veidekke Entreprenad AB tidigare. De intervjuade som svarade att de tidigare hade arbetat med Veidekke Entreprenad AB hade olika erfarenheten av att samarbeta med Veidekke Entreprenad AB. En av de intervjuade hade en positiv upplevelse av deras tidigare samarbete medan den andra hade en mer negativ bild.

Samtliga underentreprenörer är överrens om att Veidekke Entreprenad AB är de som sätter upp målen för vad som skall vara utfört under kommande period, detta anser även arbetsledarna för Veidekke Entreprenad AB. Det är Veidekke Entreprenad AB som gör tidplanerna och som visar var och när de specifika arbetsmomenten skall utföras. Det är dock sedan upp till varje enskild underentreprenör att själva bestämma bemanningen för de olika moment som de blivit tilldelade. Fördelningen av de interna arbetsuppgifterna är något som underentreprenörerna gör själva, så att rätt man är på rätt plats med rätt kunskap.

Fördelningen av arbetsuppgifterna hos Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare är uppdelad efter de yrkesområden som underentreprenörer arbetar inom. En arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB har till exempel ansvar för de underentreprenörer som arbetar med ytskikten på plats, så som målning, golvläggning och plattsättning. En annan arbetsledare har hand om stomkompletteringar, vilket innebär bland annat betonghålltagning, murning och brandfogning, och en tredje har hand om alla installatörer så som röranläggning, elinstallationer och styr. Denna fördelning av underentreprenörer tycker arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB är bra, då de får en chans att sätta sig in i sina underentreprenörers specifika område för att sedan kunna ge bäst stöttning och hjälp som krävs.

4.2.2 Nedåtriktad kommunikation

När det gäller kommunikationen som handlar om frågor eller information som förmedlas från Veidekke Entreprenad AB till de hantverkare som finns på plats finns de olika uppfattningar från de intervjuade om hur detta sker. De flesta (5/8) svarade att informationen lika ofta kommer ifrån deras egna arbetsledare som från en arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB. Det finns ingen tydlig koppling till yrkesbefattning i förhållande till hur uppfattningen om kommunikationsvägarna ser ut. Det har heller ingen betydelse för om det är en underentreprenör eller Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare som svarat på frågan vid intervjutillfället utan personer från båda parter upplever att informationen lika ofta kommer från Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare som underentreprenörens.

Ett fåtal (2/8) tycker att informationen enbart kommer från arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB. Det var endast en (1/8) som ansåg att informationen från Veidekke Entreprenad AB som rörde hans arbete enbart kom via arbetsledaren för berörd underentreprenör. Tabell 4.2 nedan visar fördelningen av svaren från de intervjuade.

Tabell 4.2 Fördelning av svar från de intervjuade om var den nedåtriktade kommunikationen från Veidekke Entreprenad AB kommer ifrån när den ska förmedlas till hantverkarna.

Intervju	Informationen kommer från Veidekke Entreprenad AB via underentreprenörens arbetsledare	Informationen kommer direkt från arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB	Informationen kommer lika ofta direkt från Veidekke Entreprenad AB som via underentreprenörens egna arbetsledare
1			X
2			X
3			X
4		X	
5		X	
6	X		
7			X
8			X

Vid intervjutillfällena visade det sig att det vanligaste sättet att förmedla information på var genom att göra det på den plats där informationen behövdes (6/8), följt av telefonsamtal (5/8). Möten var också en vanligt återkommande kommunikationskanal som uppkom av de intervjuade att underentreprenörerna fick ta del av informationen på (4/8), med möte så menas att arbetsledaren för en underentreprenad samlar sina hantverkare under en rast eller vid en bestämd tid för att gå igenom de ändringar som ägt rum eller om hur de aktuella förhållandena på arbetsplatsen ser ut. Andra återkommande kommunikationskanaler var via e-post, att lappar hängs upp ute på arbetsplatsen, genom ÄTOR (ändrings- och tilläggsarbetsrapporter) eller via KR-rapporter (kontrollantrappporter). Ändrings- och tilläggsrapporter uppkommer när förändringar och tilläggsarbeten måste genomföras och det kan vara både Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer som utför dessa för att sedan förmedla dessa vidare till beställargruppen som måste godkänna dem. När det gäller kontrollantrappporterna så är det beställargruppen av projektet som genomför en kontroll på arbetsplatsen för att se om det krävs ändringar eller tilläggsarbeten. Denna kontrollrapport får sedan både Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer ta del av för att de ska kunna fortsätta sitt arbete. ÄTOR och KR-rapporter är formella skriftliga kommunikationskanaler.

Beroende på vad det är för typ av information som ska förmedlas från Veidekke Entreprenad AB till underentreprenörernas hantverkare har betydelsen för vem som förmedlar den. Är det information som behövs av hantverkarna längre fram i tiden uppfattar flertalet av de intervjuade att den egna arbetsledaren för respektive underentreprenad tar del av informationen först för att sedan förmedla den vidare till sina hantverkare. Är det istället frågor och problem som behövs lösas med en gång eller information som behövs inom en snar framtid för att kunna utföra ett delmoment så förmedlas informationen oftast direkt från en arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB. Är informationen gällande en kostnadsreglering är uppfattningen att den alltid går från Veidekke Entreprenad AB via den egna arbetsledaren, då beslut som rör förändrade kostnader inte kan fattas av de hantverkare som respektive underentreprenör har på plats.

Även val av kommunikationskanal beror på vad det är för information som skall förmedlas och hur fort den behöver nå de berörda parterna. Behöver informationen nå ut till hantverkarna snabbt är det vanligaste sättet att gå ut på plats och redogöra för berörda parter vad de nya förutsättningarna innebär. Är det istället information och frågor som rör moment och arbete längre fram i tiden så förmedlas informationen ut på möten, såsom lagbasmöten, de möten där alla lagbasar eller ledande montörer från de olika underentreprenörerna medverkar tillsammans med alla arbetsledare från Veidekke Entreprenad AB. De flesta underentreprenörer och även Veidekke Entreprenad AB (7/8) har också möten tillsammans med sina hantverkare i samband med raster där de går igenom information som berör moment längre fram i tiden. E-post är också en kommunikationskanal som de använder sig av när det gäller förmedling av information av frågor och moment längre fram i tiden. När det gäller e-post som kommunikationskanal tycker de intervjuade att fördelen med denna kommunikationskanal är att det går att bevisa när informationen förmedlades ut och vad det var för information. Detta är enligt de intervjuade viktigt när det gäller olika typer av kostnadsregleringar.

Telefonsamtal är den kommunikationskanal som används både när det gäller information som behövs direkt ute på arbetsplatsen och vid information som krävs längre fram i tiden.

4.2.3 Uppåtriktad kommunikation

När information eller frågor från respektive underentreprenör ska förmedlas till Veidekke Entreprenad AB uppfattar de intervjuade kommunikationsprocessen annorlunda mot uppfattningarna om den nedåtriktade kommunikationen. De flesta är medvetna om att informationen skall gå genom arbetsledaren för den berörda underentreprenaden till arbetsledaren på Veidekke Entreprenad AB eller direkt till beställargruppen om det är något som berör dem. Det finns en uppfattning (4/8) om att beställargruppen har mycket att säga till om när informationen gäller behov av ändringar eller tilläggsarbeten eftersom det är de som fattar de slutgiltiga besluten. Det är flera av de intervjuade som upplever att arbetsledarna från underentreprenörerna tar direktkontakt med sin kontrollant i beställargruppen, för att kunna få ett snabbare besked och ett godkännande av kostnadsregleringen. Det händer dock, enligt de intervjuade, lika ofta att information som skall till beställargruppen kommer från underentreprenörerna till arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som i sin tur får föra vidare informationen.

De intervjuade (6/8) upplever att det i praktiken är så att informationen som skall till Veidekke Entreprenad AB oftast går direkt till deras arbetsledare istället för den väg den egentligen borde förmedlas; genom arbetsledaren på underentreprenaden. Uppfattningen är att det blir en kortare kommunikationsväg och det går fortare att få svar från rätt person med en gång. Det är endast två personer av de intervjuade (2/8) som upplever att kontakten med Veidekke Entreprenad AB går genom respektive underentreprenörs arbetsledare.

Tabell 4.3 nedan visar sammanställningen av vem hantverkarna upplever att de oftast tar kontakt med när det gäller frågor och information som skall till Veidekke Entreprenad AB

Tabell 4.3 Fördelning av svar från de intervjuade om var den uppåtriktade kommunikationen från underentreprenörens hantverkare förmedlas till.

Intervju	Informationen går via underentreprenadens arbetsledare till Veidekke Entreprenad AB	Informationen går direkt från underentreprenadens hantverkare till Veidekke Entreprenad AB	Informationen går lika ofta genom underentreprenadens arbetsledare som direkt till Veidekke Entreprenad AB
1			X
2			X
3		X	
4		X	
5		X	
6	X		
7	X		
8		X	

Förmedling av information och frågor från hantverkarna från underentreprenörerna upplevs av de intervjuade förmedlas främst genom kommunikationskanaler som telefon (6/8) eller att arbetsledaren från Veidekke Entreprenad AB kommer ut på plats för att lösa de eventuella oklarheter och frågor som finns (6/8). De intervjuade svarade också att det var många av hantverkarna som inte har tillgång till e-post och därför är det ingen möjlig kommunikationsväg i dagsläget. Det är ingen av de intervjuade som nämner att hantverkarna använder de möten som finns för att delge information eller ta upp frågor. Oftast gäller informationen eller frågorna från hantverkarna sådant som sker inom en snar framtid vilket gör att ett svar och besked måste ges så fort som möjligt.

Veidekke Entreprenad AB använder sig av ritningar, PM och annat underlag för att kunna svara på de frågor som underentreprenörerna ställt för att kunna utföra sitt arbete. Om svaret inte står skrivet i handlingarna vänder de sig till beställargruppen som får fatta ett beslut i frågan. När detta sker tar det längre tid att få ett besked om vad som gäller för arbetsmomentet, eftersom beslutet skall fattas och sedan förmedlas till berörda parter, oftast via Veidekke Entreprenad AB.

4.2.4 Formell eller informell kommunikation

Det råder en delad uppfattning om huruvida kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer på projektet SU-Låghus etapp 3 är informell eller formell. Det är något fler, då främst hantverkarna, som anser att kontakten mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer är formell medan minoriteten av de intervjuade anser att kontakten mellan dem är informell. Det finns en uppfattning bland de intervjuade att den information som förmedlas via e-post, genom en ÄTA-rapport eller i form av andra skriftliga underlag är mer formell än vad olika typer av icke skriftliga kommunikationskanaler är. Detta för att när information förmedlas via skriftliga kanaler så blir det mer legitimt när det finns nedskrivet och det kan bevisas. Det finns dock en uppfattning om att den skriftliga kommunikationen inte alltid behöver vara formell utan den kan också vara informell, det beror på hur de skriftliga kommunikationskanalerna är utformade. Av de som blivit intervjuade svarade de som har kontakt med beställargruppen att de uppfattar kontakten med dem som formell då de upplever att avståndet till dem är större. Informationen som kommer från beställargruppen till Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer är dessutom oftast skriftliga dokument som de upplever som formella.

Enligt de som blev intervjuade och uppfattade kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer som formell tyckte att detta var ett bra sätt att förhålla sig på, då den formella rollen skapar en mer jobbrelaterad relation. De som uppfattade kommunikation som informell tyckte fördelarna med detta var att fler kontakter knyts samtidigt som det blir lättare att kommunicera med varandra.

Alla upplevde att det finns en skillnad mellan den interna kommunikationen inom företaget och den externa kommunikationen som finns ut mot de andra företagen på plats. Den kommunikation som sker inom det egna företaget anses av alla (8/8) vara mer informell. Detta för att alla inom Veidekke Entreprenad AB på projektet SU-Låghus etapp 3 jobbar tillsammans i lag och pratar samma språk. Det är lättare att förstå varandra i den arbetssituation som de befinner sig i och alla är bekanta med de termer som används. Av de intervjuade svarade majoriteten (7/8) att de inom de egna

företaget har internmöten där problem och förutsättningar för fortsatt arbete diskuteras.

Ute på arbetsplatsen upplevs det också att det finns vissa svårigheter i att förstå varandra när det gäller att kommunicera över de olika arbetsområden som är utmärkande för hantverkarna. Det är svårt för Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare att vara insatta i alla underentreprenörers specifika arbetsmoment och hur de utförs. Detta gör att många anser att kommunikationen blir mer formell eftersom det krävs att vara så tydlig som möjligt för att undvika missförstånd. Det finns också en uppfattning bland de hantverkare som deltagit i intervjuerna att det är lättare att gå till sin egen arbetsledare med ett problem då de har större möjlighet att ”gå in hårdare” med problemen mot Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare.

4.2.5 Kommunikationskanaler

De kommunikationskanaler som de intervjuade föredrar är nästan genomgående muntliga kommunikationskanaler. Telefon och personlig kontakt på plats för att visa de berörda personerna direkt om vad som gäller är de två kanaler som alla de intervjuade är överrens om fungerar bra. När det gäller att gå ut på plats och förmedla information upplever de intervjuade att det blir minst missförstånd eftersom att det är lättare att förtydliga vad det är för åtgärder som krävs. De upplever också att det är lättare att ställa frågor eftersom att feedback kan ges med en gång. Även telefonen är en kommunikationskanal som de upplever som lätt att använda på grund av det går att ställa frågor och få feedback direkt om det skulle behövas. Bland arbetsledarna är även e-post en kommunikationskanal som de använder ofta. E-post gör att den information som förmedlats kan styrkas och därmed också underlätta vid de förhandlingar som förs då underlag finns nedskrivet. Detta innebär att man inte behöver förlita sig på muntliga överrenskommelser. Det finns upplevelser bland de intervjuade att det ibland anses vara bättre att få ett felaktigt beslut än inget beslut alls, då det gör att arbetet ändå kan fortgå istället för att det blir stillastående.

KR-rapporter är något som de intervjuade tycker är bra, eftersom den påvisar vad det är för förändringar som förekommit och hur den nya lösningen skall se ut. Denna typ av rapport är också ett bra underlag för att kunna skriva en ÄTA-rapport och göra relationsritningar.

4.2.6 Det som fungerar och brister i kommunikationen

Vid intervjutillfällena visade det sig för de flesta vara svårt tala om vad som i kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer som var bra och varför det var bra. De som idag ändå upplevdes fungera bra när det gäller kommunikationen på SU-Låghuset etapp 3 mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer är att det finns en relativt snabb kommunikation. Arbetsledarna är tillgängliga och snabbt på plats om så behövs och lägger ner mycket tid på att försöka lösa de problem som finns. Under intervjuerna framkom det också att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad alltid gör sitt yttersta för att ta reda på information för att kunna bidra till en lösning på problemet även fast de inte alltid besitter den kunskap som krävs.

Många av de intervjuade (6/8) säger att de tycker att kommunikationen mellan de olika parterna fungerar bra, men att det är de efterföljande handlingarna som kan

förbättras. Under flera intervjuer påpekades det att feedbacken på arbetsplatsen kunde förbättras, när ett problem kommit tillkänna tar det lång tid innan det sker en åtgärd. De intervjuade säger också att det är svårt att följa upp varandras arbete och kontrollera att det är utfört.

Under intervjuerna visade det sig att de flesta hade lättare att framföra vad i kommunikationen som kunde förbättras. En ständigt återkommande synpunkt var att de lagbasmöten som idag hålls en gång i veckan mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare/lagbaser från underentreprenörerna skulle kunna struktureras upp på ett bättre sätt. I dagsläget är det mycket som inte fungerar med dessa. Det är dålig närvaro på dessa möten och det finns en uppfattning om att det framförallt är arbetsledare från Veidekke Entreprenad AB som är underrepresenterade. Det finns också en uppfattning om att de problem som tagits upp på ett möte sedan tenderar att återkomma på nästa då det inte sker några åtgärder eller förändringar. De företag som är lite mindre och inte lika representerade på arbetsplatsen upplever dessutom också att de inte är lika prioriterade som de större företagen är på dessa möten. De upplever att de inte får lika stor prioritet som de andra företagen och kan därmed inte lyfta upp sina problem eller frågor till diskussion. Det finns också en uppfattning om att mötet tar alldeles för mycket tid, det finns många som känner att det finns viktigare saker att prioritera, som att utföra arbetsmoment, istället för att gå på mötet.

Kontakten mellan de olika aktörerna och beställargruppen upplevs idag av många av de intervjuade som långdragen. Det finns en uppfattning bland installatörerna att de under andra projekt fått tagit större ansvar än vad de fått göra under detta projekt. Med större ansvar så menar de att de själva fattar beslut om att till exempel dra om sina installationer kortare sträckor, då de är felritade. Eller att de själva kommer överrens med andra installatörer om vem som skall flytta på sig när en kollision uppstår. Anledningen som installatörerna uppger till att de inte kunnat ta det ansvar som de under andra projekt har kunnat göra är för att det varit svårt att få betalt om det inte innan finns en beställning av jobbet eller om det innan inte funnits en kostnadsreglering innan ändringen utförs. Bland de intervjuade finns det också en oklarhet om vem som skall vända sig till beställargruppen. Bland de intervjuade arbetsledarna, både från underentreprenörerna och från Veidekke Entreprenad AB säger att underentreprenörerna ibland förmedlar informationen till beställargruppen och ibland förmedlar den via Veidekke Entreprenad AB. Det finns inget tydligt samband på när informationen går vilken väg. Dock är det en gemensam uppfattning att det tar lång tid att få ett svar och de kan då inte utföra sitt arbete som planerat vilket medför att det är lätt att hamna efter den tidplan som Veidekke Entreprenad AB tagit fram.

Problem i kommunikationen uppstår också när de olika yrkesgrupperna pratar förbi varandra. Både arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB, arbetsledare och hantverkare hos underentreprenörerna tycker att detta är ett problem. Det finns inte alltid den specifika kunskap som krävs för att sätta sig in i det problem som den berörda parten har. Detta kan leda till att det uppstår missförstånd. Det finns en uppfattning om att Veidekke Entreprenad AB har nya och därmed oerfarna arbetsledare i förhållande till projektets omfattning. En av de intervjuade säger ” När man inte får svar beror det ofta på okunskap, något det finns mycket av i arbetsledningen på Veidekke. Många utav arbetsledarna är gröna”.

Ytterligare en punkt som återkom under intervjuerna och som skulle kunna förbättras enligt de flesta är planeringen och förtydligandet av den tidplan som finns. Flertalet är

överrens om att det skulle underlätta kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och underentreprenörerna. Det finns en uppfattning om att information som krävs för att kunna genomföra ett specifikt arbetsmoment inte alltid förmedlas ut i tid. Eftersom planeringen inte fungerat som den skall så upplever många att deras arbetsmoment försvårats, det kan till exempel handla om att en annan yrkesgrupp är på plats samtidigt för att utföra ett moment eller att det är andra moment som inte är utförda som är en förutsättning för att genomförandet av det egna arbetet kan utföras.

En av de intervjuade sa under sin intervju att ” Kommunikationen fungerar bättre nu när man ser att delmoment börjar bli klara, det är lättare att se framåt och det känns ljusare. Det var mycket frustration i mitten.”

4.2.7 Missförstånd i kommunikationen

Det har under intervjuerna framkommit flertalet anledningar till varför missförstånd uppstår i kommunikationen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer. En av anledningarna som de intervjuade tog upp vid flera tillfällen (3/8) är att de berörda parterna lägger in sin egen tolkning av den information som ges. När missförstånd uppstår handlar det oftast om att de båda parterna tror att de pratar om samma problem men i själva verket så pratar de om olika. Det kan till exempel vara så att båda parter pratar om samma rum av byggnaden, men det gäller två olika våningar. En annan anledning som de intervjuade (3/8) tror ger upphov till missförstånd i kommunikationen är den kunskap som besitts av den som problemet redogörs för. Är den otillräcklig så kommer det leda till missförstånd.

Det upplevs också (2/8) som att den tidspress som finns på projektet påverkar hur olika arbetsmoment prioriteras av de olika företagen. Detta kan leda till missförstånd mellan parterna om den ena sidan prioriterar en specifik uppgift högre än vad en annan inblandad part gör.

Att det inte finns uppdaterade handlingar ger upphov till missförstånd, det anser två (2/8) av de som blivit intervjuade. Det finns en uppfattning (8/8) om att de handlingar (ritningar och beskrivningar över byggnaden SU-Låghus etapp 3) som finns över olika områden på byggnaden inte stämmer överrens med hur det ser ut i verkligheten och att detta i sin tur på olika sätt påverkar de olika processerna under projektet. Det är många arbetsuppgifter som tar längre tid än vad de hade behövt göra eftersom nya handlingar måste tas fram innan uppgiften kan utföras. Många moment blir dessutom onödigt avancerade och det krävs ibland många provisoriska lösningar, som tar längre tid att utföra än själva arbetsmomentet som sådant.

4.2.8 Avtal och beslut

Av de åtta intervjuade säger tre (3/8) att det är medvetna om att det finns ett avtal om vem de skall vända sig till när de stöter på problem. De övriga (5/8) säger att de inte vet om det finns något nedskrivet avtal om vem de skall vända sig till, men att det i alla fall finns ett informellt avtal om hur kommunikationsvägarna skall se ut vid ett problem. Dock skiljer sig uppfattningen om vem det är som den tillfrågade skall vända sig till. En av de intervjuade säger att han vänder sig till beställargruppen vid systemfel men Veidekke Entreprenad AB om det är frågor som berör byggnaden. De

andra fyra av de intervjuade svarar att de vänder sig direkt till någon av Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare.

När det skall fattas beslut så upplever alla de tillfrågade (8/8) att det är beställargruppen som tar dessa. Hur vägen dit ser ut är dock inte lika självklar. Det råder delade meningar om hur processen ser ut vilket redogörs för i avsnittet nedan.

4.2.9 Problemlösning

Det finns en allmän uppfattning om att problem ofta uppstår på arbetsplatsen. Flera av de intervjuade (5/8) uppger att problem uppstår en eller flera gånger i veckan och resterande tre (3/8) upplever att problem uppstår dagligen. Det problem som majoriteten av de intervjuade tog upp under intervjuerna var att handlingarna inte alltid stämmer. Dock skiljer sig det hur ett sådant problem hanteras och vem den intervjuade vänder sig till. Som tabell 4.4 nedan visar så vänder sig fem av de tillfrågade till sin kontrollant i beställargruppen, detta för att få ett så snabbt svar som möjligt och sedan för att skapa ett bra underlag för både relationsritningar och kommande kostnadsregleringar, två av de intervjuade tar det istället med Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledning och en av de intervjuade går till sin egna arbetsledare.

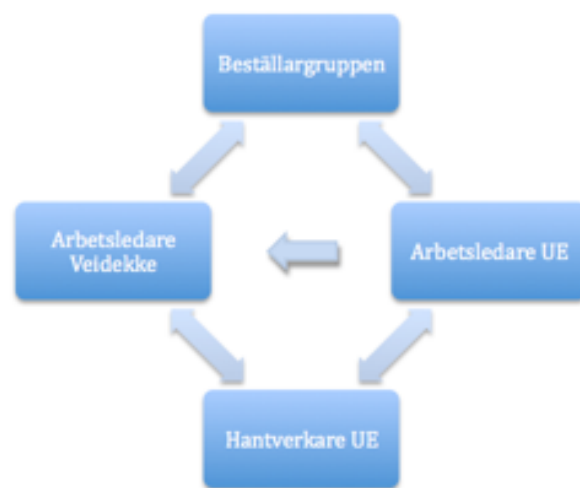
Andra problem som framkommit under intervjuerna är när kunskap för att kunna lösa ett problem inte finns hos den berörda parten. Det gäller då att så fort som möjligt få reda på vad det är för förutsättningar som gäller. Om det istället handlar om tidsaspekter som ett problem på projektet SU-Låghus etapp 3 handlar det oftast om att en yrkesgrupp inte kommer åt den plats som behövs för att utföras sitt moment i rätt tid eller att längre tid efterfrågas för att kunna utföra ett delmoment. Av de intervjuade nämnde flertalet att lättare förändringar i deras arbete som rör SU-Låghus etapp 3 som inte innebär någon kostnadsreglering eller större förändringar i relationsritningarna tyckte de att de själva kunde lösa. Finns det svårigheter att komma fram på den plats som momentet ska utföras på på grund av att en annan underentreprenör inte gjort sitt jobb eller för att det inte är städlat i det rum man skall utföra jobbet i, svarar flesta av de intervjuade att de väljer att vända sig till Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare. Det finns en stor skillnad i vem den berörda personen vänder sig till när denne stöter på problem beroende på vad det är för typ av problem. Tabell 4.4 nedan redogör för hur de intervjuade svarar på detta.

Tabell 4.4 Vem vänder sig hantverkarna när de stöter på olika problem.

Problem	Går till Underentreprenörens arbetsledare	Går till Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare	Går till beställargruppen	Löser problemet själv
Handling som ej stämmer	1	2	5	0
Problem som beror på att kunskapen inte finns	2	2	0	1
Tidsproblem	2	2	0	0
Lättare förändringar	0	1	0	3
Dålig framkomlighet	1	5	0	2

Om den tillfrågade väljer att vända sig till sin arbetsledare på respektive underentreprenad så tar denne i sin tur kontakt med antingen Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare eller med beställargruppen. Beroende på vad problemet handlar om har betydelse för vem hantverkarna väljer att vända sig till. Det finns också en tydlig fördelning på vilken befattning de tillfrågade har. Hantverkarna vänder sig i första hand till antingen sin egna arbetsledare eller en arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB. Medan arbetsledarna från Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare från underentreprenörerna i största mån vänder sig direkt till beställargruppen. De som säger att de själva fattar beslut när det kommer till lättare förändringar säger alla att de avtalat detta med beställargruppen och att de kommit fram till att egna lösningar får användas.

Det går att beskriva problemlösningsprocessen genom figur 4:4 nedan.



4:4 Problemlösningsprocess.

4.2.10 Förbättrat samarbete

Både underentreprenörerna och Veidekke Entreprenad AB har områden som de skulle kunna förbättra för att underlätta för varandra och även de andra som arbetar med projektet.

Under intervjuerna uppkom flera förslag på förbättringsområden hos båda parter.

Underentreprenörer

Den uppfattning som finns hos ett fåtal av de intervjuade (2/8) på arbetsplatsen idag är att underentreprenörerna skulle kunna förbättra sig när det gäller att se till att kommunikationen förmedlas rätt väg. Det är då även lättare om underentreprenörens arbetsledare eller lagbas försöker att samla ihop alla de frågor som hantverkarna har för att sedan förmedla dessa till respektive arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB. Det gör att det finns mer tid åt att lösa problemen och svaret finns där i god tid innan

arbetet skall utföras så att allt fortlöper på ett bra sätt. Det gäller då dock att underentreprenören är förutseende och planerar sitt arbete längre fram i tiden, så att eventuella oklarheter uppdagas i god tid, detta är något som flertalet är överrens om att alla underentreprenörer kan arbeta mer med. Samordning är en annan punkt som kommit upp vid intervjuerna. Om underentreprenörerna själva är med och samordnar de olika arbetsmomenten är de mer insatta i vad som händer runt omkring, vilket gör att de får en helhetssyn av projektet.

Ytterligare en sak som kan förbättras enligt de intervjuade är de logistiska frågorna. Det finns idag en mycket begränsad avlastningsyta inom det område som projektet utförs på, det innebär att transporter med material och andra leveranser måste meddelas i god tid innan så att det inte planeras in fler transporter samtidigt. Det finns samtidigt begränsat med upplagsyta för alla, vilket innebär att det inte kan komma för stora leveranser samtidigt utan det måste finnas en balans i hur ofta och hur stora leveranser som kommer. Det som under intervjuerna också framkom vid upprepade tillfällen som skulle kunna underlätta för alla parter, både underentreprenörer och Veidekke Entreprenad AB var att alla skulle kunna bli mer noggranna med den städning som skall göras efter utfört arbete. Det handlar både om en säkerhetsfråga och en arbetsmiljöfråga att arbetsplatsen är ren och det är också en förutsättning för de efterföljande moment som skall utföras.

Veidekke Entreprenad AB

Det finns en punkt som alla de som deltagit i intervjuerna tagit upp som de anser att Veidekke Entreprenad AB måste förbättra. Detta gäller den planering som finns för projektet idag. Det är många av de tillfrågade som har synpunkter på att detta i dagsläget inte fungerar och att många av de intervjuade upplever att det får konsekvenser för de arbetande på projektet. Om det inte är rätt planerat kan arbetsmoment komma i fel ordning, vilket leder till att det blir någon som måste göra om sitt arbete eller att ändringar måste ske, det skall då fattas beslut om detta, vilket tar onödig tid. Det kan också leda till att vissa moment blir stillastående eftersom yrkesgruppen av någon anledning inte kommer åt den plats som krävs för att utföra sitt arbete. Detta leder i sin tur till att tidplanen blir förskjuten och projektet riskerar att bli försenat. Om planeringen inte följs påverkar detta också säkerheten. Det har under projektet förekommit att flera yrkesgrupper varit tvungna att dela arbetsyta som egentligen har varit för liten för att utförande av arbete ska ha kunnat göras samtidigt eller att det inte gjorts en ordentlig arbetsberedning för att se vilka säkerhetsåtgärder som krävs för att kunna utföra ett moment. En av de intervjuade säger att "Andra företag är bättre på att planera och att tänka på säkerheten".

Eftersom att det finns upplevelser av att handlingarna för projektet inte är bra så tycker en av de intervjuade att det krävs av Veidekke Entreprenad AB att de försöker granska ritningar och andra handlingar för att i god tid kunna upptäcka eventuella kollisioner för installatörerna eller andra problem som kan uppstå och beakta detta i den planering som görs.

Flertalet av de intervjuade säger också att Veidekke Entreprenad AB måste se till att informationen förmedlas i rätt tid och att den är tydligare. Det skulle underlätta för alla underentreprenörer då de anser att detta skulle ge dem möjlighet att bättre planera sina egna moment och arbetsuppgifter.

5 Analys

I detta avsnitt analyseras insamlad information från intervjuer med teorier och modeller som beskrivits i rapportens tidigare delar.

5.1 Normer

Alla de som deltagit under intervjuerna har svarat att de har varit på plats och arbetat med projektet SU-Låghus etapp 3 i ett år eller mer, detta kan ha påverkat deras svar när det gäller synen och uppfattningarna om projektet. Det har framkommit att kommunikationen på arbetsplatsen har blivit bättre och att det varit mer problem i den inledande fasen av projektet. Svedberg (2003) skriver i sin bok *”Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap”* att det finns fler olika vägar till normbildning. Genom det första beteendemönstret som finns på en arbetsplats skapas normer som sedan följer med under resten av projektet. Om alla klagar på projektet från början, kommer dessa uppfattningar även att följa med till slutskedet av projektet – även om det blivit bättre. Normbildning kan också skapas genom att det finns uppfattningar om att ”det alltid varit så”. Vilket också leder till att den uppfattning som första intrycket ger också är intrycket under resterande tid av projektet. Så, eftersom alla de tillfrågade varit med från början av projektet kan de svar som framkommit under intervjuerna vara formulerade utefter att ”det skall vara så”. Det var bara två av de intervjuade som tidigare hade arbetat tillsammans med Veidekke Entreprenad AB. En av dessa hade en positiv bild av det tidigare samarbetet, medan den andra tyckte att samarbetet inte hade fungerat. Dessa tidigare erfarenheter som personerna har följer med in i detta projekt och det går också att se att den som hade en mer positiv bild av Veidekke Entreprenad AB sedan innan har en bättre bild av projektet SU-Låghuset etapp 3 än vad den personen med dåliga erfarenheter hade vid intervjutillfället.

Dessa respektive erfarenheter kan enligt Svedberg (2003) också ses som en norm, där ”det har alltid varit så” har betydelse för hur personen i fråga uppfattar andra projekt och samarbeten som förekommer i framtiden.

5.2 Grupper

Åtta personer har intervjuats från fyra olika underentreprenörer och Veidekke Entreprenad AB. Varje underentreprenör och de anställda hantverkarna på detta företag kan betraktas utifrån som en formell grupp, men de själva ser på sin relation till sina arbetskamrater som informell. Svedberg (2003) skriver att formella grupper oftast bildas för att tillsammans nå ett gemensamt mål, vilket alla underentreprenörer på plats har. De har ett gemensamt mål att utföra det arbete de blivit uppköpta att göra och Veidekke Entreprenad AB ser varje underentreprenör som en formell grupp. Svedberg (2003) beskriver de informella grupperna som mer personligt orienterade och dessa bildas genom gemensamma intressen och mål. Informella grupper kan dessutom uppstå i de formella grupperna. Det är så underentreprenörerna ser på sin egen grupp, de är arbetskamrater och har även ett socialt intresse av att ingå i gruppen. Detta gäller även för Veidekke Entreprenad AB. Underentreprenörerna ser de anställda på Veidekke Entreprenad AB som en formell grupp, men i denna formella grupp finns det informella grupper och det är så Veidekke Entreprenad AB ser sig själva.

Alla underentreprenörer följer ramen enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) att en grupp bör bestå av tre till 20 personer, att det finns gemensamma mål och intressen, att allas arbete påverkar slutresultaten – men att en gruppmedlem kan bytas ut utan att det ger en synlig påverkan på slutresultatet. Gruppstorleken har ingen betydelse för inflytandet på arbetsplatsen. Uppfattningar om att en större grupp inte har mer att säga till om finns bland de intervjuade men däremot har arbetsområde, storlek på entreprenaden när det gäller kostnadsmässiga faktorer betydelse.

5.3 Roller

Kaufmann och Kaufmann (2005) pratar om rolldifferentiering som innebär olika typer av roller och vad de har för funktion. Det går tydligt att se att underentreprenörerna på plats ser Veidekke Entreprenad AB som en tydlig ledare när det kommer till vem som fördelar ut arbetsuppgifterna. Underentreprenörerna själva har en tydlig rollfunktion som specialister inom sitt område. De har ansvar över sina egna arbetsmoment och hur de blir utförda.

Kaufmann och Kaufmann (2005) skriver att det är viktigt för en grupp att det finns en tydlig rollfördelning. Även om det är Veidekke Entreprenad AB som delar ut arbetsuppgifterna är det upp till varje underentreprenör att fördela ut momenten till sina hantverkare. Varje hantverkare får en tydlig roll, vilket är nödvändigt för att de skall veta precis vad som förväntas av de och för att arbetet skall bli utfört på rätt sätt. Rollfördelningen sker efter de kunskaper och förmågor som varje hantverkare besitter.

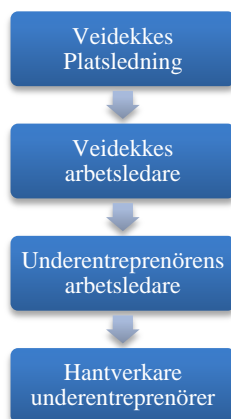
Inom Veidekke Entreprenad AB finns det en tydlig uppdelning om vem som har hand om vilka underentreprenörer. Finns inte denna tydliga uppdelning kan det enligt Svedberg (2003) uppstå rolloklarheter. Frågor som vem som äger rollen och vad som gäller för den uppkommer, det blir ostrukturerat och underentreprenörerna vet inte vem de skall vända sig till. Informationen kommer då inte till rätt person och når inte de berörda parterna i tid. Granér (1994) pratar om sociala roller vilket innebär hur en människas behov tillgodoses samtidigt som det finns förväntningar på denne. En person har olika sociala roller vid olika typer av sammanhang. Arbetsledaren på Veidekke Entreprenad AB är underordnad platschefen inom den egna organisationen, men är ledaren av sina underentreprenörer, förväntningar ställs från båda dessa håll och påverkar arbetsledarens sociala roll.

5.4 Nedåtriktad kommunikation

När Veidekke Entreprenad AB skall förmedla information till sina underentreprenörer kan detta ses som nedåtriktad kommunikation (Kaufmann och Kaufmann, 2005). Information kan gå i flera led där det finns en sändare och en mottagare. Om Veidekke Entreprenad AB:s platsledning fattar ett beslut om att det till exempel måste städas under den sista halvtimmen varje fredag för att arbetsplatsen måste lämnas dammfri under helgen så skall denna information enligt projektets direktiv förmedlas från platsledningen på Veidekke Entreprenad AB till sina egna arbetsledare på företaget. Arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB ska sedan förmedla detta vidare till arbetsledarna för respektive underentreprenad som i sin tur förmedlar informationen till sina hantverkare så att det får rätt information och kan utföra det arbete som begärs. Veidekke Entreprenad AB:s platsledning blir i detta fall sändaren

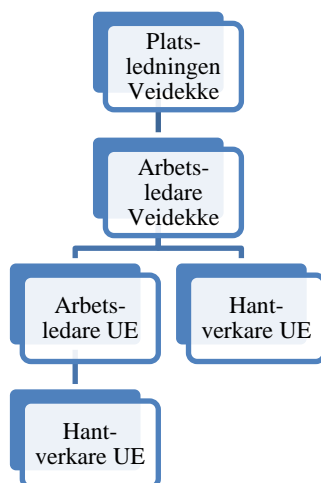
och underentreprenörernas hantverkare blir mottagaren, då det är den informationen berör.

Nedåtriktad kommunikation på arbetsplatsen skulle enligt kommunikationsteorin följa nedanstående figur (Kaufmann & Kaufmann, 2005):



Figur 5:1 Nedåtriktad kommunikation på projektet SU-Låghus etapp 3 enligt kommunikationsteorin.

På arbetsplatsen idag upplever dock de flesta att informationen lika ofta når hantverkarna direkt från Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare som från underentreprenörens, detta gör att kommunikationen istället får en annan kommunikationsväg och ibland hoppar över ett led. När informationen hoppar över ett led kan den snabbare delges till de personer som berörs men ibland kan detta också innebära att den som hoppas över i ledet inte delges informationen i tid och därmed påverkar dennes arbete. Hantverkarna nås också av informationen vid två olika tillfällen, vilket figur 5:2 nedan illustrerar.



Figur 5:2 Nedåtriktad kommunikation till hantverkare på SU-Låghus etapp 3.

Detta leder till en rollkonflikt enligt Svedberg (2003). Det blir en rolloklarhet då ingen vet vem det är som äger rollen att förmedla information och frågor. Den oklarhet som uppstår leder till att arbetet inte blir ordentligt utfört och det är svårt för mottagaren av informationen att veta vem de skall lyssna på. Denna rolloklarhet är något som finns bland de olika aktörerna på SU-Låghuset etapp 3 idag. Det finns ingen tydlig rollfördelning när det gäller informationsförmedlingen, utan informationen kommer från den som förfogar över den. Då informationen når hantverkarna genom både den egna arbetsledaren och Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare är det också svårt att veta vem hantverkarna själva skall vända sig till när de har information som ska förmedlas till andra. Det är också svårt för hantverkarna att veta vem de skall lyssna på om arbetsledaren för underentreprenaden säger en sak och Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare säger en helt annan. Det uppstår då enligt Svedberg (2003) en annan rollkonflikt för hantverkaren, när det finns två olika förväntningar som motsäger varandra, vilket leder till en sämre prestation.

Enligt de intervjuade är det vanligaste sättet att kommunicera på arbetsplatsen genom telefon. Telefon är en kommunikationskanal med medelhög informationsfyllighet (Lengel & Daft, 1996 se Kaufmann & Kaufmann, 2005) som innebär att det är lätt att få svar på enklare frågor samt att de två som deltar i telefonsamtalet kan föra en diskussion med varandra utan att allt för många missförstånd uppstår. Det bästa sättet att kommunicera på en byggarbetsplats, enligt Schenkel (1999, se Carlsson & Josephson) är dock genom personliga möten. Detta är något som de intervjuade håller med om. Alla de tillfrågade tyckte att det bästa sättet att kommunicera är när en arbetsledare, oavsett om det är Veidekke Entreprenad AB:s eller den egna från underentreprenören, kommer ut på plats med de handlingar som krävs för att kunna lösa problemet eller svara på frågan. Enligt Lengel och Daft (1996, se Kaufmann & Kaufmann 2005) är detta också den kommunikationskanalen med högst informationsfyllighet då det är lätt att läsa av situationen med hjälp av till exempel ansiktsuttryck och kroppsgester. Det gör också att internmötena är uppskattade av de intervjuade. En annan bidragande faktor kan också vara att det under internmötets gång sker horisontell kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Horisontell kommunikation innebär att kommunikationen sker mellan två eller flera personer som befinner sig på samma nivå, så som till exempel två kollegor. Vid horisontell kommunikation uppstår inte lika lätt missförstånd som det gör vid uppåt- eller nedåtriktad kommunikation, då alla har liknande kunskaper och ”pratar samma språk”. Detta är också en av anledningarna till att kommunikationen bör se ut som figur 5:1 visar, då stegen mellan de olika kunskapsnivåerna minskar och så även möjligheten till att missförstånd uppkommer. Det gör också att informationen går rätt väg, det vill säga från arbetsledaren på Veidekke Entreprenad AB till arbetsledaren hos underentreprenören och så vidare till hantverkarna. När kommunikationen går den nämnda vägen blir kommunikationsprocessen tydligare och snabbare svar kan ges, även om den allmänna uppfattningen kan vara att det går snabbare att hoppa över ett led.

Vem informationen förmedlas från på projektet beror på vad det är för typ av information som ska förmedlas och hur snabbt den behöver nå den berörda parten. De intervjuade säger att om det är frågor och information som handlar om sådant som ligger längre fram i tiden är det vanligast att det är arbetsledaren för respektive underentreprenad som delger informationen, medan om det något som skall utföras direkt eller inom en snar framtid förmedlas informationen från Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är kommunikation en

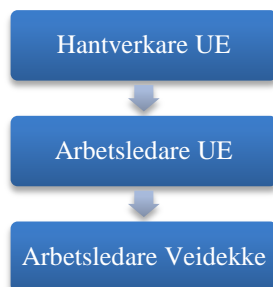
tvåvägsprocess då den går i båda riktningarna och mottagaren återkopplar. Detta kan vara en anledning till att Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare väljer att gå direkt till hantverkarna när det gäller moment som måste utföras med en gång. De vill försäkra sig om att hantverkaren får budskapet, att frågor kan ställas och återkoppling som försäkrar att arbetet kommer utföras kan ges direkt. Kommunikationen går på så vis snabbare. Dock ökar risken för missförstånd, då den nedåtriktade kommunikationen hoppar över ett led i hierarkin.

5.5 Uppåtriktad kommunikation

Om kommunikationen istället skall förmedlas från underentreprenörerna till Veidekke Entreprenad AB blir detta uppåtriktad kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Även kommunikationen med beställargruppen blir uppåtriktad för både Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer. Det finns en tydlig skillnad mellan den uppåtriktade och nedåtriktade kommunikationen, där Veidekke Entreprenad AB är de som förmedla ut den nedåtriktade informationen till arbetsledare och hantverkare hos underentreprenörerna. Den uppåtriktade informationen går direkt till Veidekke Entreprenad AB istället för till arbetsledaren för underentreprenören. Vid ovan nämnda fall när det gäller den nedåtriktade kommunikationen, upplevde de intervjuade att informationen förmedlades lika ofta från Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare som från underentreprenadens egna arbetsledare. Men när informationen istället skall förmedlas uppåt från hantverkarna från underentreprenörerna så går den direkt till Veidekke Entreprenad AB istället för att förmedla informationen via sin egen arbetsledare. Detta kan bero på att när någon levererar negativ information eller kritik uppåt i organisationen så finns det en rädsla för att det skall leda till negativa konsekvenser för den enskilde individen (Schenake, 1999, se Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det är alltså lättare att delge någon annan den negativa informationen än uppåt i den egna organisationen. Då det oftast handlar om att något är fel eller ett jobb av olika anledningar inte går att utföra är det lättare att inte gå till sin egna arbetsledare utan direkt till Veidekke Entreprenad AB:s. Detta kan också ses som att det är den kortaste kommunikationsvägen. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) skickar sändaren ett budskap genom en kommunikationskanal till mottagaren. På vägen uppstår brus, det kan vara till exempel egna tolkningar. Så genom att gå raka vägen och på sätt inte använda andra som gör egna tolkningar av problemet, kan denna kommunikationsväg minska bruset. Detta gör också att en direkt återkoppling från Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare kan göras om att det är medvetna om problemet. Detta betyder dock inte att problemet är löst.

När det gäller uppåtriktad kommunikation säger Kaufmann och Kaufmann (2005) att det lätt uppstår missförstånd. Det är inte alltid som de olika parterna förstår varandras problem och det är inte alltid de är insatta i varandras arbete, vilket gör att missförstånd uppstår. Det är lättare med horisontell kommunikation. Horisontell kommunikation uppstår när de som är på samma nivå pratar med varandra och har samma kunskapsbas, det kan till exempel vara två kollegor, eller någon som får rollen som ”förmedlare”, vilket underentreprenörernas arbetsledare fått. De har en fot i varje värld och kan förmedla information och förklara problem för arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB på ett sådant sätt att informationen går fram och vikten i problemet belyses. Dock gäller det också att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB har den kunskap som krävs för att förstå underentreprenörens problem och då kunna hjälpa till att hitta en lösning till detta.

Det uppstår rollkonflikter då det finns personer som ska förmedla informationen men det är andra personer som förmedlar den. Enligt Svedberg (2003) uppstår det en pseudokonflikt. Det finns en överrenskommelse om hur kommunikationsvägarna bör se ut vilket figur 5:3 visar.



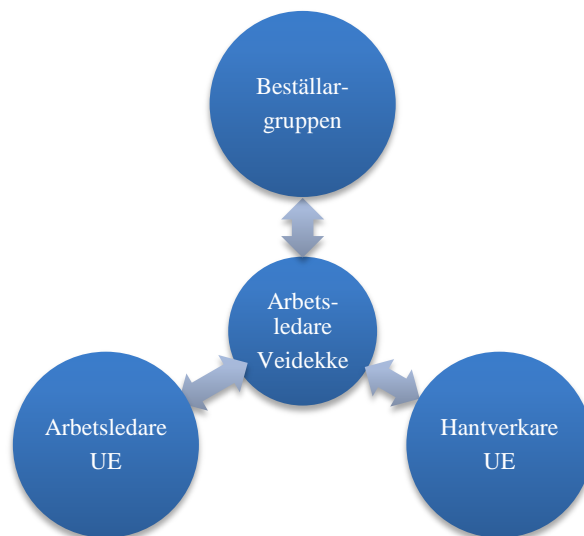
Figur 5:3 Överrenskommelse om hur kommunikationsvägarna bör se ut enligt de olika aktörerna på SU-Låghus etapp 3.

Denna kommunikationsväg är det dock inte alla som följer. Detta kan ses som en misstolkning, där uppfattningen om vad som är den ”rätta vägen” att förmedla skiljer sig från teorin och hur det ser ut i praktiken, vilket också tyder på en rolloklarhet (Kaufmann & Kaufmann, 2005). När det gäller att förmedla information från hantverkarna till Veidekke Entreprenad AB är det underentreprenörernas uppgift och roll att från hantverkarna förmedla information eller frågor vidare till arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB. Idag så är det istället arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som utgör den roll och till dem som hantverkarna oftast vänder sig till direkt när de har frågor och funderingar.

När arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB utgör den roll där hantverkarna från underentreprenörerna direkt går till dem när problem, frågor och information ska förmedlas så leder detta till att underentreprenörernas arbetsledare inte alltid får del av den information som hans hantverkare vidarebefordrat till Veidekke Entreprenad AB. Detta kan göra att han eller hon går miste om viktig information. Ibland kan det också vara så att arbetsledaren för underentreprenören redan har svaret på frågan eller fått informationen från Veidekke Entreprenad AB tidigare som hantverkaren behöver. Arbetsledaren för respektive underentreprenör kan också besitta svaret eftersom att de går igenom de handlingarna som finns på projektet. Eftersom att Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare ibland redan förmedlat den information som hantverkarna kräver, till respektive underentreprenörs arbetsledare eller om dessa redan besitter det svar eller den information som krävs, innebär detta att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB förmedlar information som redan finns inom de olika underentreprenörerna på arbetsplatsen. För arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB upptar detta onödig tid som skulle kunna användas till annat arbete.

Att de två olika processerna, uppåt- och nedåtriktad kommunikation, ser olika ut skapar en rollkonflikt (Kaufmann & Kaufmann, 2005) för arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB. De har många personer att förhålla sig till och det finns olika förväntningar på dem från olika aktörer. Deras roll ser ut som figuren 5:4 nedan visar. Där vänder sig de olika parterna till arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB med information och problem. Det blir sedan Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledares roll att ta reda på vilka som är de mest relevanta och högst prioriterade frågorna och

problemen. Detta kan leda till en rollöverbelastning (Svedberg, 2003) då det är för många ansvarsområden och områden utanför kunskapsområdet som finns på den på roll som arbetsledarna har.



Figur 5:4 Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledares roll mot övriga aktörer i projektet.

De kommunikationskanaler som används för den uppåtriktade kommunikationen är densamma som vid den nedåtriktade kommunikationen, det vill säga telefon och personligt möte. Enligt Schenkel (1999) se Carlsson och Josephson (2001) är de också de mest effektiva kommunikationskanalerna, då det är lättare att återkoppla med en gång och missförstånd lättare kan undvikas.

5.6 Möten

Det var många av de intervjuade som var missnöjda med de lagbasmöten som hålls en gång i veckan mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och arbetsledare/lagbaser från deras underentreprenörer. Enligt Schenkel (1999) se Carlsson och Josephson (2001) så är möten viktiga och rika informationskanaler, då det är lätt att ge feedback och ställa efterföljande frågor. Allt för att den egna tolkningen inte skall få övertaget och för att minska på det brus som enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) uppstår i kommunikationsprocessen. Under intervjuerna framkom det uppfattningar om att de lagbasmöten som finns idag brister i sin struktur och att mötena ibland tenderar till att diskutera frågor och områden som inte de intervjuade tycker man bör göra under dessa. Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är det en ledares roll att motivera och organisera gruppen så att den på bästa sätt kan utföra sitt arbete, vilket innebär att den som leder lagbasmötet bör strukturera upp mötet på ett sådant sätt som fungerar. För att en ledare skall bli accepterad måste denne se till gruppens behov och att goda relationer kan skapas.

Dock säger Kaufmann och Kaufmann (2005) att den person som är utsedd att leda mötet, det vill säga en formell ledare, inte alltid är accepterad. Om så är fallet kommer inte ledarskapet fungera, det i sin tur leder till att både motivationen och organiseringen faller. På arbetsplatsen finns i dagsläget en person som har den formella rollen som ledare, men om denne inte alltid accepteras, då det finns olika uppfattningar om hur mötet och organiseringen av det ska vara, kan det komma att

uteses en informell ledare istället som styr mötet. Vid mötet samlas alla de som på projektet har någon form av ledarroll, antingen som lagbas eller arbetsledare. Under mötet ska dessa diskutera och informera om problem, hinder eller frågeställningar som uppkommit under veckan på arbetsplatsen. De olika aktörerna på mötet har en formell roll och det finns flertalet av dem som har förmågan att överta ledarskapet. Detta kan vara en orsak till varför en formell ledare inte alltid accepteras (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Det är viktigt med ett tydligt ledarskap, med en tydlig struktur och ett tydligt gemensamt mål för att de som närvarar ska känna att mötet är givande och att det fyller en funktion i deras arbete.

Det var flera av de intervjuade som upplevde att lagbasmötena tar alldeles för lång tid. Under en kommunikationsprocess finns det ständigt brus (Kaufmann & Kaufmann, 2005). Bruset under lagbasmötena kan till exempel vara att de som skall närvara inte kommer i tid utan stör när de väl infinner sig på mötet så att information måste tas upp flera gånger eller att någon väljer att svara i telefon under en pågående diskussion. Brus kan också vara att det på mötet saknas personer som besitter viktig information och att det därför inte kan dela med sig av denna och därför kan inte konkreta svar på frågor ges.

5.7 Kommunikationen med beställargruppen

Den uppfattning som råder bland de intervjuade är att det är beställargruppen som fattar alla stora beslut gällande ändrings- och tilläggsarbeten på plats. Det är samtidigt många som tycker att även denna kommunikationsprocess inte fungerar så som önskat i dagsläget. Detta kan bero på att det inte finns någon tydlig rollindelning och därmed handla om en pseudokonflikt (Svedberg, 2003). Enligt avtal skall Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer vända sig till beställargruppen när de stöter på problem och frågor som rör handlingarna gällande byggnaden. De underentreprenörer som har hand om de större installationerna på projektet ska förmedla direkt till sin respektive kontrollant i beställargruppen medan övriga underentreprenörer ska vända sig till Veidekke Entreprenad AB som sedan förmedlar vidare till beställargruppen.

Kommunikationen till beställargruppen mellan Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer är också en uppåtriktad och formell kommunikation. Vid uppåtriktad kommunikation (Kaufmann & Kaufmann, 2005) kan det ibland uppstå missförstånd vilket kan vara en orsak till uppfattningen om att det tar lång tid att få svar på de frågor eller problem som blivit belysta för beställargruppen. Genom att skapa en tydligare rollfördelning om vem som skall vända sig till beställargruppen och när denna grupp skall kopplas in så skulle missförstånd kunna minskas och kommunikationen mellan de olika parterna förbättras.

5.8 Planering

Under intervjuerna återkom klagomål på den planering som finns över projektet. Både Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare och underentreprenörerna menade att planeringen borde varit bättre. De upplevde att tidplanen var svår att hålla och att den inte alltid förmedlas ut i tid. Detta kan leda till en intressekonflikt (Svedberg, 2003), där de olika underentreprenörerna själva väljer att planera upp sin tid utifrån den information de har. Underentreprenörerna kan också prioritera annorlunda än vad

Veidekke Entreprenad AB gör och en intressekonflikt uppstår. När det handlar om olika intressekonflikter är sådana svåra att lösa eftersom den innefattar både ekonomiska, juridiska och mänskliga faktorer, så som arbetskraft. För att kunna lösa ett sådant problem gäller det att de vara tydlig och meddela vilken prioritet som finns så att båda parter kan komma överrens (Svedberg, 2003).

Ibland kan aktörer prioritera olika och ibland kan de tvingas genomföra arbete och moment på samma utrymme samtidigt. Detta kan leda till intressekonflikter när flera underentreprenörer vill arbeta på samma utrymme eller när underentreprenörerna prioriterar olika vilket kan leda till att arbetsmoment som är viktiga för att andra yrkesgrupper skall kunna utföra sitt arbete inte genomförs i tid. Om flera underentreprenörer samtidigt utför moment på en begränsad arbetsyta kan det leda till bristande säkerhet.

Enligt Kaufmann och Kaufmann (2005) är det också bättre med horisontell kommunikation istället för nedåtriktad, det vill säga att det finns en person som är utsedd till förmedlare; i detta fall arbetsledarna för underentreprenörerna. Missförstånd skulle då minska och alla skulle lättare få tillgång till informationen.

5.9 Handlingar

Att det finns handlingar (ritningar och beskrivningar) som rör byggnaden som inte stämmer överrens med verkligheten är alla de intervjuade överrens om. De stöter dagligen på problem som handlar om de handlingar som finns över projektet och som de på något sätt måste ha hjälp med att lösa. Carlsson och Josephson (2001) skriver att om handlingarna inte är korrekta så kan kommunikationen på plats påverkas negativt och att utförandet därmed saktas ner. När handlingar inte stämmer blir informationsflödet mellan de olika aktörerna stora och det leder till att möten måste anordnas för att de inblandade parterna skall enas om en lösning. Detta är både påfrestande och tidskrävande. Vid ett projekt, som SU-Låghus etapp 3, där tiden är knapp, kan en dålig kommunikation som leder till förseningar skapar irritation mellan parterna. När då de möten som anordnas för att underlätta arbetet dessutom inte fungerar är det mycket som kan gå fel. Bygghandlingar såsom ritningar är enligt Carlsson och Josephson (2001) lågkodad information. Det finns alltså mycket utrymme för egen tolkning och det kan leda till att handlingarna anses svåra att läsa av. Tolkningen av handlingarna kan därmed leda till missförstånd som skulle kunna förebyggas om de berörda parterna tillsammans går igenom ritningarna innan ett moment ska utföras. Det kan till exempel handla om att Veidekke Entreprenad AB går igenom ritningarna med underentreprenörerna eller att två underentreprenörer tillsammans tittar på varandras ritningar för att försäkra sig om att inget kolliderar eller är fel.

6 Diskussion

I följande avsnitt kommer en diskussion och återkoppling ske till den problemformulering som finns beskriven i kapitel 1.3. Detta avsnitt avslutas sedan med förslag om fortsatta studier.

För att kunna förbättra den kommunikation som finns mellan arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB och deras underentreprenörer är det viktigt att rätt kommunikationskanaler och kommunikationsvägar används och att de anpassas till varje specifik situation. Detta för att olika kommunikationskanaler har olika informationsfyllighet och för att olika kommunikationsvägar är bättre än andra.

När problem uppstår ute på plats så vänder underentreprenörernas hantverkare sig direkt till arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB istället för att diskutera problemet med sina egna arbetsledare. Hantverkarna förväntar sig att det skall gå både snabbare och att de ska få ett mer korrekt svar när de vänder sig till Veidekke Entreprenad AB eftersom de har tillgång till handlingarna och står i direkt kontakt med beställargruppen. Dock innebär detta mycket jobb för arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB. De måste lägga ner tid på att undersöka problemet, gå ut på plats eller göra det jobb som arbetsledaren för hantverkarna skulle kunna utföra. När arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB vid flertalet tillfällen kommer med den information som krävs så ökar också förväntningarna på att de skall kunna ge hantverkarna ett snabbt och exakt svar. Hantverkarnas förväntningar på arbetsledarna från Veidekke Entreprenad AB:s roll stämmer då inte överrens med den roll som de från början blivit tilldelade. När förutsättningarna för rollen förändras försöker arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB istället leva upp till dessa. Vilket innebär att deras ursprungliga tilldelade roll och andra arbetsuppgifter såsom planering och samordning blir lidande då det inte längre finns tid för att utföra dessa.

Genom de nya förväntningarna skapas också en rollöverbelastning, då det inte finns tid att genomföra alla de uppgifter som ägaren av rollen förväntas utföra. Det leder till att prestationen går ner och kvaliteten på de moment som utförs blir lidande. Genom att ett arbetsmoment inte blivit ordentligt förberett skapas en situation där hantverkarna inte har den informationen som krävs för att deras arbete skall kunna fortlöpa. Arbetsledaren på Veidekke Entreprenad AB måste då hjälpa till att lösa detta problem istället för att planera nästkommande moment. Detta kan i sin tur medföra att säkerheten för de olika momenten blir bristfällig och kvaliteten påverkas.

Hantverkarna ser inte det extraarbete som arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB lägger ner på att lösa problem och finna svar på frågor, utan upplever att det går snabbt och att de får givande svar som de kan använda sig utav för att komma vidare i produktionen. Så länge hantverkarna upplever fördelar med att gå direkt till Veidekke Entreprenad AB så kommer de att fortsätta med detta, även om det i praktiken kan ta längre tid att få ett svar. För hantverkarna har det mindre betydelse om vem som lägger ner tiden på att finna svaren, men för arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB medför det att andra arbetsuppgifter blir bortprioriterade. Arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB har en tydlig roll, men de måste själva se till att deras arbetsuppgifter befinner sig inom dess ramar. Genom att markera för sina underentreprenörer och deras hantverkare att det finns problem som inte är deras arbetsuppgift att lösa kommer arbetsbelastningen kunna avta. Genom att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB dessutom ber sina underentreprenörer att samla ihop alla frågor och ta upp dessa vid ett specifikt tillfälle så att de själva kan bestämma när de hinner titta på problemet så ökar inte de förväntningar som finns hos

underentreprenörerna. Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare kommer då också lättare kunna fördela sina arbetsuppgifter utan att det blir en rollöverbelastning.

När det gäller kommunikationen mellan hantverkare och arbetsledare på arbetsplatsen var alla intervjuade överrens om att den bästa kommunikationsvägen var när arbetsledarna, oavsett om det var den egna eller från Veidekke Entreprenad AB, kom ut på plats och visade ändringar eller så att de själva kunde förklara och visa om ett problem uppstått. Det var också en fördel om arbetsledarna hade med sig ritningar eller andra handlingar ut på plats för att använda de som underlag och på så sätt undvika missförstånd. Det personliga mötet ger en hög informationsfyllighet, där inte bara ord utan även sådant som ansiktsuttryck och kroppsgester finns och som hjälper till att förmedla budskapet. Eftersom de två sistnämnda faktorerna inte finns närvarande vid ett telefonsamtal så ger inte det samma intryck. Det blir svårare för hantverkarna att få all den information de behöver genom bara ett telefonsamtal och svaren blir oftast korta och koncisa. Då deras egna arbetsledare inte alltid finns tillgängliga på plats väljer hantverkarna istället att vända sig till arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB då de kan få ett personligt möte med dessa. Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare finns alltid på plats och är då mer insatta i de moment och arbetsuppgifter som hantverkarna utför, det gör också att det är lättare att vända sig till de istället för hantverkarnas egna arbetsledare. Om underentreprenörernas arbetsledare skulle vara på plats mer skulle detta kunna innebära att hantverkarna istället vänder sig till dem när det uppkommer problem. Det blir då mer naturligt att hantverkarna förväntar sig att den egna arbetsledaren skulle besitta den information som Veidekke Entreprenad AB idag förväntas besitta.

Då möten är en kommunikationskanal med hög informationsfyllighet finns det goda förhållanden och möjligheter till en bra kommunikationsprocess. De lagbasmöten som hålls idag skall hjälpa till att reda ut problem, oklarheter och frågor som uppstått under arbetsgången på projektet SU-Låghus Etapp 3. De flesta tillfrågade ansåg att dessa kan bli bättre och mer givande. Även om ett möte enligt teorin skall ha en hög informationsfyllighet hjälper inte det om det inte finns ett tydligt ledarskap. Det sociala inflytande som en ledare har på en grupp kan styra och motivera gruppen så att den når de mål som finns, så som att bli klara med ett arbetsmoment i tid, det krävs dock en bra organisering för detta. Enligt de tillfrågade är ledarskapet idag inte så tydligt som de skulle kunna önska och strukturen på lagbasmötena skulle kunna förbättras, samtidigt som respekten för dem måste bli större. För att mötet skall vara givande för alla som deltar måste det vara enkelt för dem att förstå och kunna följa mötesprotokollet, det är också bra att de får ut protokollet innan så de hinner titta på det och kan stryka de punkter som de utfört så att de inte behöver diskuteras under mötet, då det är tänkt att de viktigaste frågorna skall belysas.

För att underentreprenörerna skall veta vem det är utav de andra yrkesgrupperna som har som uppgift att utföra ett arbetsmoment så är det betydelsefullt att ansvarsfördelningen syns i protokollet. I dagsläget är det arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som står som ansvariga. Det ger en signal till underentreprenörerna att det är arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som skall lösa problemet åt dem. Om de själva stod som ansvariga skulle de kunna känna sig mer övervakade och då vara mer angelägna om att utföra arbetet för att kunna stryka punkten vid nästa lagbasmöte. Det gäller också för ledaren att uppmärksamma så att alla får lov att föra sin talan, även de mindre underentreprenörerna, som idag upplever att de blir förbisedda, skall få ta upp sina frågor och problem. Det är även viktigt att alla som besitter viktig information som andra behöver för att utföra sina arbetsmoment

befinner sig på plats. Idag är det flera av arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som inte går på mötena. Så länge inte de deltar så kommer inte heller underentreprenörerna se någon anledning till att gå på detta möte då det finns en uppfattning om att det är arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB som har svaret på alla frågor.

Om alla de olika aktörerna inom projektet skulle delta i lagbasmötet skulle samma information nå ut till samtliga parter. Det skulle underlätta den kommunikationsprocess som finns, då arbetsledarna/lagbasarna skulle kunna förmedla viktig information till sina hantverkare istället för att dessa kommer till arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB med frågor.

6.1 Slutsats

Det finns förbättringspotential på de lagbasmöten som hålls på SU-Låghus Etapp 3 idag. Genom att det finns en ledare som kan strukturera upp mötena och skriva ett mötesprotokoll, som ges ut innan mötet, är det enklare för alla de deltagande att följa mötesgången. Alla som deltar under mötet och som upplever att de har problem eller svårigheter i att utföra sitt arbete måste få komma till tals för att möjlighet att lyfta problem till ytan. Det är också viktigt att de punkter som tas upp under mötet sedan tydligt skriftligen redogörs för vem som bär ansvar för dem och för att se till att de blir utförda. Detta för att deltagarna skall känna att mötena är givande och kan hjälpa dem i deras fortsatta arbete. Förslag på fortsatta studier skulle därför vara att närmare studera olika typer av mötestekniker och hur de kan anpassas efter vad syftet med mötet är för de deltagande.

Så länge underentreprenörerna inte har en egen arbetsledare på plats så kommer de att vända sig till Veidekke Entreprenad AB:s arbetsledare för att få svar på frågor och lösningar på problem. Detta eftersom att denna kommunikationsväg ger en bättre informationsfyllighet och upplevs gå snabbare då det är enklare att ställa frågor och visa vad problemet är på plats än att försöka beskriva det via till exempel telefon. Detta kommer också i fortsättningen leda till att arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB har mer att göra än vad det från början var tänkt. Arbetsuppgifter som planering och samordning kommer bli lidande och därmed kommer fler problem och frågor uppstå.

Genom en annan arbetsfördelning bland arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB skulle kommunikationsvägarna kunna se annorlunda ut. Om uppdelningen istället skulle vara att ansvara för till exempel ett våningsplan per arbetsledare så skulle arbetsledarna på Veidekke Entreprenad AB ha kontakt med alla underentreprenörer som arbetar på projektet. Detta skulle innebära att det blir lättare att skapa en övergripande bild och få ett annat helhetsperspektiv om hur de olika arbetsmomenten påverkar varandra. Genom denna fördelning skulle också kanske de förväntningar som finns på arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB gällande den specialkunskapen inom underentreprenörernas arbetsområde minska. Detta är ett område som skulle kunna studeras vidare.

Brister i denna undersökning är att urvalet inte blev som det från början var tänkt. Det fanns en målsättning att fler personer på arbetsplatsen skulle intervjuas och att de som intervjuades representerade flera av de olika yrkeskategorierna. Under undersökningen är det bara en av underentreprenörernas arbetsledare som deltagit och därför är det svårt att veta om huruvida dennes uppfattning är enskild eller

representerar flertalet arbetsledare på SU-Låghus Etapp 3. En annan brist med studien är att genomgång av litteratur kunde gjorts djupare med en större andel referenser.

7 Referenser

Tryckta referenser

- Carlsson, B & Josephson P-E (2001) *Kommunikation i byggprojekt: Verkligheter och möjligheter*. Göteborg: FoU-Väst (FoU-Väst Rapport, ISSN 1402-7410)
- Dimbleby, R. Burton, G. (1999): *Kommunikation är mer än bara ord*, 2:a upplagan, Lund: Studentlitteratur. ISBN: 91-44-00907-0
- Eniro.se (2011). *Sahlgrenska Universitetssjukhuset*. [Elektronisk] Tillgänglig: <http://kartor.eniro.se/> [2011-05-02] Sökord: Sahlgrenska Universitetssjukhus
- Granér, R (1994). *Personalgruppens psykologi*. ISBN 91-44-37341-4
- Kaufmann, G & Kaufmann, A (2005). *Psykologi i organisation och ledning*, 2.a upplagan. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-03327-3
- Lennéer Axelson, B. Thylefors, I. (2005): *Arbetsgruppens psykologi*. 4:e upplagan, Stockholm: Natur och Kultur. ISBN: 91-27-09571-1
- Patel, R & Davidsson, B (2003). *Forskningsmetodikens grunder; Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 3:e upplagan. Lund: Studentlitteratur. ISBN 978-91-44-02288-8
- Svedberg, L (2003). *Gruppsykologi: Om grupper, organisationer och ledarskap*, 3.e upplagan. Lund: Studentlitteratur. ISBN 91-44-04154-3
- Sveriges Radio. (2009). *Obamas Tal på engelska*. [Elektronisk] Nyheter/Ekot, 20 januari. Tillgänglig: <http://sverigesradio.se/sida/artikel.aspx?programid=83&artikel=2580514>. [2011-06-15]
- Veidekke Entreprenad AB (2011). Intranät. Tillgänglig: [2011-04-15]
- Västfastigheter. (2009). *Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Sahlgrenska*. [Elektronisk] Översiktlig projektbeskrivning. Göteborg, Västfastigheter. Tillgänglig: <http://vastfast.vgregion.se/upload/Vastfastigheter/Projektfiler/Goteborg/Laghuset%20-%20fyra%20etapper/Byggnad%205029A,%205031,%205080A%20sam%20del%20av%205032A.pdf> [2011-05-02]

Bilaga 1 - Intervjufrågor till arbetsledare på Veidekke Entreprenad AB

Namn

Företag

Yrkesroll

1. Hur länge har du varit på arbetsplatsen SU-Låghuset, Sahlgenska?

Syfte: Identifiera hur länge de intervjuade har varit på arbetsplatsen

Mål: Betydelsen av uppfattningen beroende av arbetarens tid på arbetsplatsen

2. Hur många är ni från ert företag som arbetar på plats med SU-låghusprojektet?

Syfte: Att få veta hur de är representerade på plats

Mål: Kartlägga val av kommunikationsväg i förhållande till antal hantverkare på plats

3. Vad har ni för typ av samarbete med era underentreprenörer?

Syfte: Att kartlägga vad de har för arbetsuppgifter

Mål: Identifiera hur de samarbetar med sina underentreprenörer

4. Hur arbetar ni inom ert företag? Finns det någon bestämd gruppindelning på vem som jobbar med vad och vem?

Syfte: Kartlägga uppdelningen av arbetet inom företaget

Mål: Identifiera hur de strukturerar sig i förhållande till deras underentreprenörer.

5. När information ska förmedlas ut från Veidekke Entreprenad AB till dina underentreprenörer hur förmedlas den då? Vilket av dessa sätt är vanligast?

Syfte: Hur ser kommunikationen inom företaget ut

Mål: Fastställa kommunikationsvägar och användandet av information

6. När dina underentreprenörer förmedlar information till dig hur gör de då?

Syfte: Kartlägga vilka kommunikationskanaler som används och vem som använder de.

Mål: Fastställa hur kommunikationsvägarna ser ut på plats

7. På det sätt som informationen förmedlas mellan dig och dina underentreprenörer upplever du den som formell eller informellt hållen?

Syfte: Kartlägga om kommunikationen upplevs som formell eller informell

Mål: Jämföra upplevelsen mellan de olika företagen

8. Tycker du att det är någon av kommunikationssätten som är bättre än det andra? Varför? Skulle du se att ni använder er mer av det?

Syfte: Identifiera olika informationssätts betydelse

Mål: Fastställa om det ligger olika tyngd i på vilket sett informationen ges

9. Vad i den nuvarande kommunikationen mellan Er och dina underentreprenörer fungerar?

Finns det brister i den vardagliga kommunikationen mellan Er och dina underentreprenörer?

Syfte: Att kartlägga hur kommunikationen fungerar idag

Mål: Identifiera styrkor och brister

10. Hur skiljer sig kommunikationen mellan Er inom företaget med den ni har med dina underentreprenörer? Finns det några skillnader?

Syfte: Identifiera olikheter i kommunikationen

Mål: Fastställa skillnader mellan intern- och extern kommunikation

11. Om det uppstår missförstånd mellan Er och dina underentreprenörer vad tror Ni kan vara orsaken till detta?

Syfte: Att få förslag på vad som skulle kunna förbättras

Mål: Få en bild av hur den tillfrågade ser på problemet

12. När problem uppstår ute på arbetsplatsen vem vänder underentreprenörerna sig till då? Hur ofta inträffar detta?

Syfte: Att kartlägga kommunikationsvägarna

Mål: Se vem som får informationen om problem

13. Finns det avtalat om vem dina Underentreprenörer ska gå till när de stöter på problem. Kan du ge exempel på detta, vem ska de gå till när problem uppstår?

Syfte: Se om det finns några avtal om hur problem skall hanteras

Mål: Se om det finns en medvetenhet om dessa avtal

14. Hur fattas besluten angående till exempel bafflar under byggprocessen. Vem är det som fattar besluten?

Syfte: Se vem hantverkarna vänder sig till när det uppstår problem eller frågor.

Mål: Kartlägga beslutsprocesserna.

15. Vad tycker ni att underentreprenörerna kan göra för att underlätta erat arbete? Finns det något ni kan göra för att underlätta underentreprenörernas arbete?

Syfte: Finna tillvägagångssätt för utveckling av kommunikationen.

Mål: Hitta gemensamma lösningar.

16. Finns det något du vill tillägga?

Syfte: Reda ut oklarheter.

Mål: Låta den intervjuade få möjlighet att utveckla sina svar och även ta upp eventuella saker som inte redan vidrörts under intervjun.

Bilaga 2 - Intervjufrågor till Underentreprenör

Namn

Företag

Yrkesroll

1. Hur länge har du varit på arbetsplatsen SU-Låghuset, Sahlgenska?

Syfte: Identifiera hur länge de intervjuade har varit på arbetsplatsen

Mål: Betydelsen av uppfattningen beroende av arbetarens tid på arbetsplatsen

2. Hur många är ni från ert företag som arbetar på plats med SU-låghusprojektet?

Syfte: Att få veta hur de är representerade på plats

Mål: Kartlägga val av kommunikationsväg i förhållande till antal hantverkare på plats

3. Vad har ni för typ av samarbete med Veidekke? Har ni arbetat med Veidekke tidigare? Om ja, hur fungerade det?

Syfte: Att kartlägga vad de har för arbetsuppgifter och tidigare samarbete

Mål: Identifiera tidigare samarbete och hur det fungerade

4. Hur arbetar ni inom ert företag hur är arbetet fördelat på era hantverkare? Finns det någon bestämd gruppindelning på vem som jobbar med vad och vem?

Syfte: Kartlägga uppdelningen av arbetet inom företaget

Mål: Identifiera hur de strukturerar sig i förhållande till Veidekke Entreprenad AB

5. När information från Veidekke ska förmedlas till dig och dina hantverkare hur förmedlas den då? Vilket av dessa sätt är vanligast?

Syfte: Hur ser kommunikationen inom företaget ut

Mål: Fastställa kommunikationsvägar och användandet av information

6. När du förmedlar information till Veidekke hur gör du och dina arbetare då?

Syfte: Kartlägga vilka kommunikationskanaler som används och vem som använder de.

Mål: Fastställa hur kommunikationsvägarna ser ut på plats

7. På det sätt som informationen förmedlas mellan dig och Veidekke upplever du den som formell eller informellt hållen?

Syfte: Kartlägga om kommunikationen upplevs som formell eller informell

Mål: Jämföra upplevelsen mellan de olika företagen

8. Tycker du att det är någon av kommunikationssätten som är bättre än det andra? Varför? Skulle du se att ni använder er mer av det?

Syfte: Identifiera olika informationssätts betydelse

Mål: Fastställa om det ligger olika tyngd i på vilket sett informationen ges

9. Vad i den nuvarande kommunikationen mellan Er och Veidekke fungerar?

Finns det brister i den vardagliga kommunikationen mellan Er och Veidekke?

Syfte: Att kartlägga hur kommunikationen fungerar idag

Mål: Identifiera styrkor och brister

10. Hur skiljer sig kommunikationen mellan Er inom företaget med den ni har med Veidekke? Finns det några skillnader?

Syfte: Identifiera olikheter i kommunikationen

Mål: Fastställa skillnader mellan intern- och extern kommunikation

11. Om det uppstår missförstånd mellan er och Veidekke vad tror Ni kan vara orsaken till detta?

Syfte: Att få förslag på vad som skulle kunna förbättras

Mål: Få en bild av hur den tillfrågade ser på problemet

12. När problem uppstår ute på arbetsplatsen vem vänder ni er till då? Tar ni det inom företaget eller vänder ni er till Veidekke? Hur ofta inträffar detta?

Syfte: Att kartlägga kommunikationsvägarna

Mål: Se vem som får informationen om problem

13. Finns det avtalat om vem ni ska gå till när ni stöter på problem. Kan du ge exempel på detta, vem ni ska gå till när problem uppstår?

Syfte: Se om det finns några avtal om hur problem skall hanteras

Mål: Se om det finns en medvetenhet om dessa avtal

14. Hur fattas besluten angående till exempel bafflar under byggprocessen. Vem är

det som fattar besluten?

Syfte: Se vem hantverkarna vänder sig till när det uppstår problem eller frågor.

Mål: Kartlägga beslutsprocesserna.

15. Vad tycker ni att Veidekke kan göra för att underlätta erat arbete? Finns det något ni kan göra för att underlätta Veidekkes arbete?

Syfte: Finna tillvägagångssätt för utveckling av kommunikationen.

Mål: Hitta gemensamma lösningar.

16. Finns det något du vill tillägga?

Syfte: Reda ut oklarheter.

Mål: Låta den intervjuade få möjlighet att utveckla sina svar och även ta upp eventuella saker som inte redan vidrörts.