



CHALMERS

Projektledares värdeskapande

Tidsgeografisk studie av projektledares tidsanvändning

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Ekonomi och produktionsteknik*

Jakob Johansson och Per Norlin

EXAMENSARBETE. E2014:031

Projektledares tidsanvändning

Tidsgeografisk studie av projektledares tidsanvändning

JAKOB JOHANSSON

PER NORLIN

Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2014

Projektledares värdeskapande
Tidsgeografisk studie av projektledares tidsanvändning

JAKOB JOHANSSON
PER NORLIN

© Jakob Johansson, Per Norlin, 2014.

Examensarbete E2014:031
Institutionen för teknikens ekonomi och organisation
Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
Sverige
Telefon + 46 (0)31-772 1000
Tryckt på Reproservice

Göteborg, Sverige 2014

Sammanfattning

Värdeskapande tid har länge varit ett begrepp som använts vid arbete inom bland annat tillverknings- och byggbranschen. Stora utredningar och förändringsarbeten har utförts på verkstadsgolv och på byggarbetsplatser. Inom tillverkningsindustrin har tankarna om värdeskapande tid även börjat leta sig in på kontoren och till projektledarna. Inom byggbranschen däremot är väldigt lite gjort för att identifiera projektledarens värdeskapande tid i mindre projekt.

Syftet med rapporten är att utreda och förstå projektledares effektiva tidsanvändning inom mindre projekt i byggbranschen, samt att sätta den i relation till den tid som är värdeskapande för verksamheten.

Utgångspunkten för denna studie har varit att lokalisera de aktiviteter som två projektledare på installationsföretaget Bravida ägnar sig åt. Kvalitativa intervjuer och observationer har legat till grund för en förstudie som syftar till just detta. Genom en tidsgeografisk studie, bestående av tidsdagböcker, har tiden de två studerade projektledarna lägger ned på de olika aktiviteterna dokumenterats. Med underlaget från den tidsgeografiska studien har projektledarnas värdeskapande tid samt arbetseffektivitet analyserats.

Studien visade att projektledarens viktigaste värdeskapande aktivitet är kundkontakt. Störningar vid utträttandet av värdeskapande aktiviteter leder i hög utsträckning till större andel negativa aktiviteter. En projektledares effektivitet påverkas av kontrollen hen har över sin egen tid samt tydligheten i positioneringen av hens samtal. Organisationen måste tydligt informera samtliga i verksamheten vilka arbetsaktiviteter som hör till vilken arbetsroll.

Abstract

Value added time has long been a term used in the manufacturing – and construction business. Large studies and change management has been done at manufacturing – and construction sites. In the manufacturing sector, the ideas of value added time has found its way in to the office buildings and to the project managers. In the construction sector on the other hand, very little is done to identify the value adding time of project managers.

The purpose of this paper is to investigate and understand the project manager's effective use of time, and to study its relation to the organizations value adding time.

The starting point of this study has been to locate two project managers work activities at the installation company Bravida. By qualitative interviews and observations, a prestudy that intend to locate the work activities has been done. By a time geographic study, based on time diaries, the time the project managers spend on different activities has been documented. The project managers value added time and work efficiency has then been analyzed based on the material of the time geographic study.

The study showed that the most important value added activity is customer contact. Disturbance during value added activities more often leads to negative activities. A project managers efficiency is affected by the control he or she has over his or her time, and the ability to manage his or her calls. The whole organization has to be informed of which work activities that is supposed to be performed by the workers in the different levels in the company.

Förord

Studien har genomförts på Bravida Sverige och följer ramen för examensarbete på Högskoleingenjörsprogrammet Ekonomi och produktionsteknik (180 högskolepoäng) på Chalmers tekniska högskola. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och har genomförts under våren 2014.

Inspirationen till att studera projektledares tidsanvändning har vuxit fram under utbildningens gång. En studie i detta slag hade varit omöjlig att göra utan hjälp från folk i branschen. Vi vill därför rikta ett stort tack till Bravidas två projektledare som med öppenhet deltagit i studien. Vi vill även rikta ett stort tack till vår handledare på Bravida, Benny Åström som gett oss möjlighet att komma in och analysera deras verksamhet.

Vi vill även tacka vår handledare från Chalmers, Dan Paulin. Din kompetens och ditt engagemang har varit värdefullt under projektets gång.

Jakob Johansson och Per Norlin
Göteborg, maj 2014

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Precisering av frågeställning	2
2. Teori	3
2.1 Tidigare forskning	3
2.2 Effektivitetsbegreppet	3
2.3 Värdeskapande tid/Aktivitetsbegrepp	4
2.4 Avbrott i arbetet	5
2.4.1 Bristande självorganisation	5
2.4.1.1 Ta kontroll över din egen tid.....	6
2.4.1.2 Undvik att samtal blir tidssabotörer	6
2.4.1.3 Tro på dig själv och lita på din medarbetare.....	6
2.4.1.4 Visa andra genom eget beteende	7
2.4.2 Konsekvenser av störningar i arbetet	7
2.5 Situationsbetingade ledarstilar	7
2.6 Rörlig verksamhet	8
3. Metod	9
3.1 Litteraturstudie	9
3.2 Kvalitativ metod	9
3.3 Tidsgeografi	9
3.4 Förstudie	10
3.4.1 Intervju.....	10
3.4.2 Observationer.....	10
3.4.3 Utformning av tidsdagbok	11
3.5 Implementering av tidsdagbok	12
3.6 Ostrukturerad intervju med regionchef	12
3.7 Gruppintervju med projektledarna	12
3.8 Empiriåtergivning	12
3.9 Verifiering av data	12
3.9.1 Trovärdighet.....	12
3.9.2 Tillförlitlighet	13
3.9.3 Generaliserbarhet.....	13
3.9.4 Objektivitet.....	14
4. Empiri/Resultat	15
4.1 Förstudie	15
4.1.1 Intervjuer	15
4.1.1.1 Svar respondent 1.....	15
4.1.1.2 Svar respondent 2.....	15
4.1.2 Observationer.....	16
4.1.3 Resultat av förstudie	17
4.2 Resultat av tidsdagböckerna	18
4.2.1 Resultat respondent 1	19
4.2.1.1 Sammanfattning av tidsdagbok respondent 1.....	21

4.2.1.2 Summering av veckans resultat respondent 1	22
4.2.2 Resultat respondent 2	23
4.2.2.1 Sammanfattning av tidsdagbok respondent 2.....	25
4.2.2.2 Summering av veckans resultat respondent 2.....	26
4.3 Svar från gruppintervju	27
4.4 Svar från intervju med regionchef	28
5. Analys.....	29
5.1 Projektledarens arbetsaktiviteter	29
5.2 Projektledarens bidrag till verksamheten	31
5.3 Projektledarens effektivitet	34
6. Slutsats	36
Delfråga 1 - Vad finns det för olika aktiviteter som en projektledare i sin arbetsroll är engagerad i.....	36
Delfråga 2 - Vilka aktiviteter som en projektledare gör bidrar med värde ur ett verksamhetsperspektiv?	36
Delfråga 3 - Vilka faktorer gör projektledare mer eller mindre effektiva?	36
7. Diskussion	38
7.1 Projektledares atypiska aktiviteter.....	38
7.2 Företagets krav på projektledaren	38
7.3 Förståelser mellan olika arbetsroller	39
7.4 Projekts processer	39
8. Rekommendationer	41
8.1 Organisatorisk nivå.....	41
8.2 Individnivå	41
8.3 Summering rekommendationer	42
9. Förslag till fortsatta studier	43
10. Källförteckning	44
11. Bilaga 1	46
12. Bilaga 2	49
13. Bilaga 3	50
14. Bilaga 4	51

1. Inledning

I följande kapitel presenteras bakgrunden till den problemformulering som arbetet syftar till att besvara. Även syfte och preciserad frågeställning presenteras.

1.1 Bakgrund

Vart finns den värdeskapande tiden i en process? Tillverkningsindustrin har kommit långt när det handlar om att effektivisera processer i den synvinkeln att endast producera och göra aktiviteter som är värdeskapande (Rehnfeldt, 2008). Allt som inte skapa ett värde för kund ses som slöseri och ska i så stor utsträckning som möjligt elimineras (Liker, 2006). En organisation som endast jobbar med värdeskapande tid på operatörsnivå missar viktiga faktorer när övrig personals tid ej analyseras. Överallt i företaget måste tiden som är värdeskapande lokaliseras. En del företag inom tillverkningsindustrin har kommit en bra bit på vägen när det gäller att identifiera den värdeskapande tiden och har börjat ta sig från arbetsgolvet in på kontoret och därmed även in till projektledaren.

Byggbranschen har lagt mycket tid på att identifiera den värdeskapande tiden hos montörer (Wallgren Ekström, 2013). Mycket arbete har gjorts för att öka den värdeadderande delen av operatörernas arbetstid. Däremot är projektledarens värdeadderande tid inom mindre projekt mer outforskat område (Nilsson, 2008). Vad är värdeadderande tid hos en byggprojektledare?

Bravida är ett installationsföretag i Norden som arbetar inom VVS, el och ventilation (Bravida.se, 2014). Företaget har över 9000 anställda och är ledande i sin bransch. Bravida har sett stora problem med den icke värdeskapande tiden hos sina projektledare. Hos Bravida har arbetet med att specificera vad som är värdeskapande arbete för en projektledare varit i det närmaste obefintligt. Montering av de installationer som Bravida åtar sig utförs av montörerna som i sin tur styrs av projektledarna.

1.2 Syfte

Syftet med rapporten är att utreda och förstå projektledares effektiva tidsanvändning inom mindre projekt i byggbranschen, samt att sätta den i relation till den tid som är värdeskapande för verksamheten.

1.3 Precisering av frågeställning

För att kunna förstå en projektledares tidsanvändning måste projektledarens aktiviteter först lokaliseras.

- Vad finns det för olika aktiviteter som en projektledare i sin arbetsroll är engagerad i?

För att kunna sätta aktiviteter i relation till aktiviteter som är värdeskapande för verksamheten måste aktiviteter som projektledaren gör och som bidrar med värde till verksamheten lokaliseras.

- Vilka aktiviteter som en projektledare gör bidrar med värde ur ett verksamhetsperspektiv?

För att förstå projektledares effektiva tidsanvändning måste mer eller mindre effektiva faktorer tydliggöras.

- Vilka faktorer gör projektledare mer eller mindre effektiva?

2. Teori

I följande kapitel presenteras rapportens teoretiska referensram. Det teoretiska ramverket ligger till grund för vidare analys av den egna studiens resultat.

2.1 Tidigare forskning

Nationalencyklopedin (2014) beskriver projektledning som en projektledare eller en grupp av personer som ansvarar för utförandet av ett projekt. Nationalencyklopedin menar att:

”medarbetare som engageras för projektarbetet organiseras under projektledaren i en projektorganisation och när projektet är slutfört upplöses denna och dess medlemmar övergår till andra arbetsuppgifter”

Den tidigare forskning som har gjorts inom projektledares tidsanvändning i *mindre* projekt är relativt begränsad (Nilsson, 2008). Mycket av den litteratur som författarna till rapporten tagit del av går in på vad en projektledare *är* och hur en projektledare skulle kunna agera i olika situationer. Däremot har det varit svårare att identifiera litteratur som grundar sig på vad projektledare *faktiskt* gör i sitt vardagliga arbete. Sayles och Chandler (1971) gjorde en studie av projektledare inom NASA och flera större företag med större projekt. Däremot är Nilsson (2008) något på spåret där han i sin doktorsavhandling går närmare in på projektledarens praktik i mindre projekt, och försöker beskriva vad som görs från start till mål. Sjögren Källqvist (2002) fokuserar istället i sin rapport på ledning av multiprojektverksamhet. Genom deltagande observationer flyttas blicken från den enskilda projektledaren och fästs på den komplexitet och problematik som uppstår när projekt bedrivs vid sidan av den ordinarie verksamheten. En annan studie som är av vikt är Söderlund (2005). Studien syftar att ge förståelse för vad projektledaren gör, främst när det kommer till kunskapshantering samt tidsanvändning. Söderlund påpekar vikten av fortsatt forskning i ämnet. Han konstaterar också att projektledning i praktiken ofta handlar mer om att handla effektivt än att förstå projekten. Nationalencyklopedin (2014) definierar mindre som omfattningen i den dimension som framgår av sammanhanget.

2.2 Effektivitetsbegreppet

I studien kommer projektledarens effektivitet att analyseras ur två olika synvinklar. Ax och Ask (1995) ser på effektivitetsbegreppet som en beskrivning av förmågan att ägna sig åt värdeskapande aktiviteter inom företaget. Berggren (1998) å andra sidan har en mer humanistisk inställning till effektivitet, och ser det som en projektledares möjlighet att använda sin egen tid på bästa sätt.

2.3 Värdeskapande tid/Aktivitetsbegrepp

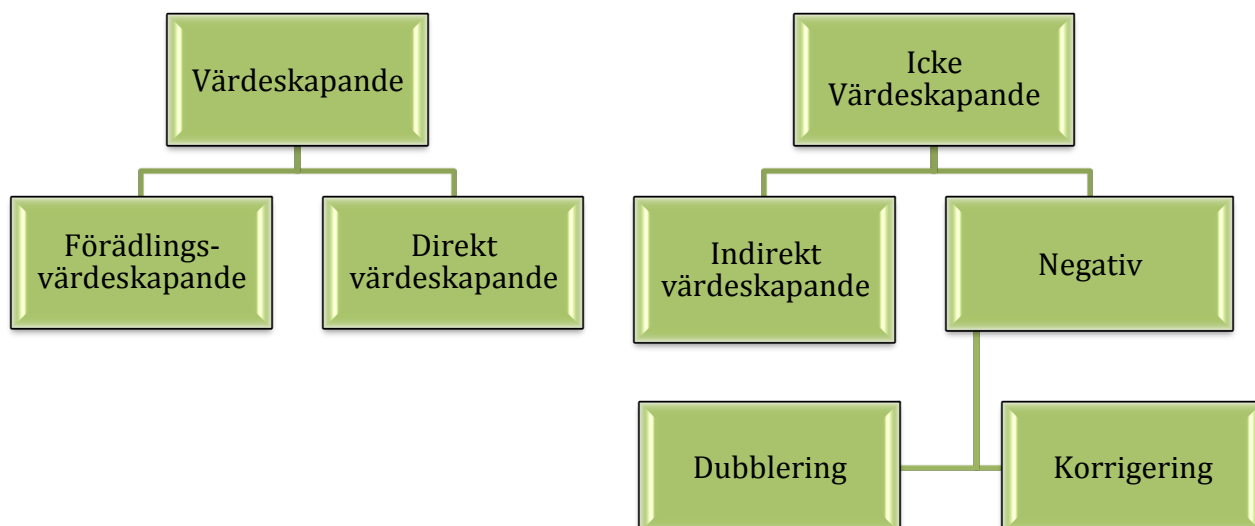
Ett företags verksamhet kan delas upp i olika aktiviteter. En aktivitet är ett arbetsmoment eller arbetsuppgift, och en indelning av dessa kan utgöra en modell av företagets verksamhet. (Ax och Ask, 1995)

Det är vanligast att aktiviteterna delas upp i värdeskapande och icke värdeskapande aktiviteter (Ax och Ask, 1995). De värdeskapande aktiviteterna är sådana som bidrar med värde till kunden. Icke värdeskapande aktiviteter å andra sidan är aktiviteter som bidrar med kostnader utan att addera kundvärde. Att endast dela upp aktiviteterna på detta sätt är dock inte tillräckligt. Det finns icke värdeskapande aktiviteter som är nödvändiga för företagets funktion, och om endast en sådan distinktion görs riskerar dessa aktiviteter att behandlas på fel sätt. Därför görs ytterligare uppdelningar.

De värdeskapande aktiviteterna delas upp i förädlingsvärdeskapande- och direkt värdeskapande aktiviteter (Ax och Ask, 1995). Förädlingsvärdeskapande aktiviteter åsyftar den faktiska förädlingen av produkterna. T.ex. maskinbearbetning, montering och målning. Direkt värdeskapande aktiviteter är aktiviteter som kunden värdesätter som enskilda aktiviteter. Exempel på detta är service och reparationer.

De icke värdeskapande aktiviteterna delas in i indirekt värdeskapande- och negativa aktiviteter (Ax och Ask, 1995). Med indirekt värdeskapande aktiviteter menas sådana som kunden värdesätter i ett större sammanhang. De enskilda aktiviteterna är i sig inte värderade av kunden, men de accepteras som en nödvändig del för att företaget ska kunna bedriva verksamhet. De är värdeskapande ur ett verksamhetsperspektiv eftersom företaget är beroende av dem för att kunna fungera (Ax, Johansson och Kullén, 2001). Det betyder dock inte att de inte går att förbättra. Exempel på indirekt värdeskapande aktiviteter är: bokföring, fakturering, kvalitetskontroll, personalutbildning, omorganisering och planering.

De negativa aktiviteterna är sådana som inte i något avseende värderas positivt av kunderna, utan istället endast genererar kostnader (Ax och Ask, 1995). Ett sådant slag är dubbleringsaktiviteter. De är aktiviteter som av någon anledning utförs fler gånger än vad som är nödvändigt. Det kan vara att samma material som beställs på två ställen, eller att fakturor kontrolleras flera gånger. Ett annat slag av negativa aktiviteter är korrigeringsaktiviteter. De uppstår som följd av misstag eller felaktigheter i andra aktiviteter som behövs rättas till. T.ex. omarbete, återbesök hos kunder och mottagning av felaktigt levererade varor. I figur 1 visualiseras aktivitetsbegreppen för att förtydliga teorin.



Figur 1. Schemat beskriver uppdelningen av olika aktivitetsbegrepp (Ax och Ask, 1995).

2.4 Avbrott i arbetet

Avbrott kan generellt delas in i två kategorier, interna och externa avbrott. Ett externt avbrott är ett avbrott som inträffar till följd av något som händer i omgivningen, t.ex. inkommande mail, en kollega som kommer in i rummet eller att telefonen ringer (Gonzalez & Mark, 2004). Ett internt avbrott å andra sidan är ett avbrott som är självinitierat, t.ex. skicka mail, läsa dokument eller ringa samtal.

I efterföljande avsnitt ses effektivitetsbegreppet utifrån Berggrens (1998) synsätt.

2.4.1 Bristande självorganisation

Berggren (1998) skriver att tidssabotörer har att göra med bristande självorganisation. Alla aktiviteter som projektledaren gör måste stå i relation till de mål som företaget har (Abrahamsson och Andersen, 2000). Om företagets mål är oklara eller om medarbetarna inte förstår målen blir det svårt att veta vilka aktiviteter som ska prioriteras och vilka aktiviteter som är mindre viktiga (Berggren, 1998). När målen är väldefinierade är det lättare att rangordna sina aktiviteter. Detta går att göra med till exempel en ABC-lista där aktiviteter i kategorin A är sådana aktiviteter som ger mest resultat och är åtgärder som följer de viktigaste målen. Kategorin B är sådana aktiviteter som *bör* göras och C för aktiviteter som görs först när A och B är gjorda. Detta är ett sätt av många på hur det går att planera sin tid och göra den mer effektiv. Ingvar Kamprad har uttalat sig i frågan och säger: "Dela upp din tid i tiominutersperioder och gör sedan det bästa av varje period". Berggren menar att det kanske inte är nödvändigt att gå riktigt så långt som Kamprad beskriver det, men menar på att visst mått av tidsdisciplin krävs för att vara ledare för en enhet och en grupp människor.

2.4.1.1 Ta kontroll över din egen tid

Ett av målen med att förbättra sin tidsplanering är att kunna öka den tid som det går att rå över själv, dvs. tid som inte "ägs" av medarbetare och kolleger (Berggren, 1998). Det blir då lättare att planera upp dagen i block då projektledaren riktar in sig på en specifik uppgift och gör den specifika uppgiften helt klar innan hen går vidare till nästa. Oavslutade arbeten har visat sig vara mycket ineffektiva då underlaget måste tas fram igen och man ska försöka hitta vart man slutade. Om det är så att en uppgift känns svår och besvärlig så försök att inte skjuta upp den, speciellt inte om det är en A-uppgift. Dela istället upp uppgiften i mindre bitar och ta sedan en bit i taget. Skjuts uppgiften framåt kommer det krävas ännu större tidsinsats än om uppgiften gjorts direkt.

2.4.1.2 Undvik att samtal blir tidssabotörer

Samtal, av olika slag, är en aktivitet som vi ständigt brottas med för att få en balans mellan effektivt arbete genom kommunikation till att samtalen går över till att bli mer av tidssabotörer i arbetet (Berggren, 1998). Genom att öka den tid som man rå över själv, som beskrivits innan, ökar möjligheten att ringa samtalen i block. Man anslår helt enkelt en tid för telefonkontakter då man är väl förberedd på vad man ska säga och vad man vill få ut av varje samtal. Vid olika sammanträffande är det bra att själv komma med förslag på tid för träffen då du vet att du kan och inte behöver göra avkall på dina andra arbetsuppgifter som annars kanske skulle blivit halvfärdiga. Möten är en typ av samtal som flera är delaktiga i. Detta medför ännu högre krav på struktur och förberedelser. Det är viktigt att alla vet syftet bakom mötet, när mötet börjar och slutar, att diskussionerna håller sig inom aktuellt område. Att utebli från mötet, inte passa tiden eller lämna mötet före slut ses som oprofessionellt och respektlöst och som ledare ska man i dessa sammanhang föregå med gott exempel.

2.4.1.3 Tro på dig själv och lita på din medarbetare

Andra faktorer som gör att dagen blir splittrad och ineffektiv kan vara att man har svårt att säga nej (Berggren, 1998). Man tackar ja av ren "lydnadsreflex" utan att först tänka efter. Det finns för många splittrade intressen där man helt enkelt får begränsa sig till de aktiviteter som är viktiga för att nå målen. Det kan även finnas rädsla över att göra bort sig där man måste dämpa sin iver i att varje detalj måste ha sin perfektion och att det istället ofta räcker med att göra saker tillräckligt bra. Våga delegera arbetsuppgifter och lita på dina medarbetare. Ofta delegeras bara hälften av uppgiften och projektledaren får ägna massa tid till att kontrollera. Lägg i stället mer tid på tydliga instruktioner så slipper man onödiga frågor som tar tid, både från projektledaren och från den som givits ansvar och delegerats uppgiften.

2.4.1.4 Visa andra genom eget beteende

Berggren (1998) skriver även att det är viktigt som ledare att genom eget beteende visa vad som okej och inte. Exempel kan vara att onödigt prat hör hemma på lunchrasten, ha dörren stängd då du är mitt uppe i något av dina planerade block, om du säger att du ska ta kontakt senare gör det då, föreslå fasta tider med personer som du vet kräver långa utläggningar så att du kan planera efter det. Genom att visa hur du respekterar din egen tid genom noga planering kommer även andra att respektera din tid och vara lojal med den.

2.4.2 Konsekvenser av störningar i arbetet

De vanligaste konsekvenserna av avbrott i arbetet är sämre utförande, fel och stress (Eyrolle och Cellier, 2000). När projektledaren hela tiden blir störd i sina arbetsuppgifter ökar sannolikheten att de uppgifter som utförs blir sämre eller rent av helt fel än om projektledaren skulle få göra färdigt uppgiften (Berggren, 1998).

Att ha mycket störningar i sitt arbete leder till många uppstarter (Berggren, 1998).

Ursprungsaktivitetens processtid tenderar då att öka kraftigt och andra aktiviteter blir lidande (Eyrolle och Cellier, 2000). Detta gör att projektledaren inte känner att hen hinner med de aktiviteter som hen borde. Detta kan i sin tur leda till att projektledaren känner sig stressad. Viss typ av stress i små doser kan vara bra och ge ökad motivation och mer energi medan stora mängder i stället kan bryta ned projektledaren, både mentalt och fysiskt (Berggren, 1998). Stress är en reflex inom människan och är en funktion som säger till kroppen att det krävs något extra (NE, 2014). Funktionen är från början tänkt att fungera i flykt eller försvar men kroppen har inte förmågan att kunna skilja på verkliga hot och föreställda hot. Stressen i sig är inte skadlig men utsätts en person för stress under längre perioder kan detta leda till djupa depressioner och långa sjukskrivningar.

2.5 Situationsbetingade ledarstilar

Abrahamsson och Andersen (2000) skriver att enligt ledarskapsforskaren Fiedler så finns det tre kritiska omständigheter som avgör vilken ledarstil som är mest effektiv; den relationsmotiverade, den uppgiftsmotiverade och den socioavhängiga ledarstilen. Den relationsmotiverade ledaren värnar i första hand om goda relationer till sina medarbetare för att därefter kunna lösa uppgiften. Motsatsen gäller vid uppgiftsmotiverade ledare som i första hand löser uppgiften och därefter försöker ta itu med relationerna till sina medarbetare. Den tredje ledarstilen, den socioavhängiga, är en kombination av de två tidigare där båda karaktärerna närvarar samtidigt.

Situationsbetingat ledarskap är en interaktionsteori som utgår från att varje situation kräver en speciell form av ledarskap och att ledaren måste förändra sitt beteende utifrån situation (Abrahamsson och Andersen, 2000). Interaktionsteorin visar också att ett effektivt ledarskap är en blandning mellan en ledares personliga egenskaper och situation. Det går att säga att ledarskap är en process där ledarens stil samverkar med den situation som ledarskapet utövas i.

Abrahamsson och Andersen, (2000) går även vidare och skriver om effektivt ledarskap och menar på att det finns ett sammansatt problem där effektivitet är gruppens prestationer i förhållandet till gruppens primära uppgift. Vilken av de tre ledarstilarna som är mest effektiv beror på olika omständigheter i ledningssituationen. Förhållandet mellan ledarstilen och ledarens kontroll över inflytande måste stämma överens om bästa resultat mellan ledarens effektivitet och organisationens effektivitet ska uppnås. Om en ledare önskar förändring inom organisationen är det viktigt att denna kan förutsäga och bestämma vad underordnade vill göra och vad resultatet av deras handlingar och beslut kan bli.

2.6 Rörlig verksamhet

Många mötesplatser eller verksamheter är programmerade i förväg, men det finns verksamheter där det är svårt att planera upp långt i förväg (Hägerstrand, 1970). Dessa beskrivs som rörliga verksamheter och innefattar organisationer som jobbar med till exempel styrning, reparation av anläggningar, distribution eller rådgivning. Dessa verksamheter har passningssvårigheter och beslutstider kan bli väldigt långa, men sätter i stället högre krav på flexibilitet och kommunikation.

Varje dag befinner vi människor oss i olika miljöer där vi eftersträvar att uppnå våra behov (Hägerstrand, 1970). Det kan vara saker som att hämta vatten, arbetstillfällen och information. Allting som hör till individens omgivning och där individen eftersträvar att uppnå mål, behov och att tillfredsställa önskingar kallas för omgivningsstruktur. Vad som är omgivningsstruktur beror helt på vem som sätts i rummet, och vilken kvalitet den har är helt beroende av den måttstock och de mål som används. Omgivningsstrukturen förändras hela tiden och ett tydligt exempel är trafikträngsel.

3. Metod

I följande kapitel presenteras de metoder och tillvägagångssätt som använts för att samla in studiens material. Syftet med kapitlet är att möjliggöra en kritisk granskning av studien där läsaren har möjlighet att ta ställning till resultaten.

3.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien har gjorts löpande under hela arbetet. Arbetet inleddes med en metodstudie för att få klarhet i vilken metod som ger bäst stöd till att besvara frågeställningen. Valet föll på att göra en tidsgeografisk studie eftersom det är en välbeprövad metod (SCB, 2012). Metoden har bland annat använts av statistiska centralbyrån för att undersöka skillnader i mäns och kvinnors tidsanvändning utifrån ett jämställdhetsperspektiv. Det är en undersökning som gjordes för första gången 1990 och som görs var tionde år. Därefter påbörjades teoristudien som syftade till att ge ökad förståelse för de teorier som använts för att besvara frågeställningarna.

I litteraturinsamlingsprocessen så har Chalmers bibliotek besökts ofta. Även Chalmers biblioteks nättjänst ”summon” har varit till god hjälp. För att hålla en god trovärdighet har endast vetenskapliga källor använts.

3.2 Kvalitativ metod

Undersökningen har gjorts utifrån en kvalitativ ansats (Holme och Solvang, 1997). Det som kännetecknar en kvalitativ metod är att den syftar till att gå på djupet och ta hänsyn till riklig information om få undersökningsenheter, till skillnad från en kvantitativ metod som istället går på bredden och förutsätter att information från många undersökningsenheter tas i beaktan. I denna undersökning har undersökningsenheterna bestått av två projektledare och därför har kvalitativ metod varit det naturliga valet. Rapportens frågeställningar fordrar dessutom en djupgående analys för att kunna besvaras, vilket också har bidragit till valet av en kvalitativ metod. Respondenterna har inte valts utav författarna utan har tilldelats av uppdragsgivaren på Bravida.

3.3 Tidsgeografi

Vi människor låser oss till vissa rutinmässiga mönster och detta gör att vi kan motivera slutsatsen att den enskilda dagen är av intresse eftersom hos de allra flesta människor är den ena dagen den andra lik (Hägerstrand, 1970). Tidsgeografi bygger på att lokalisera vilka aktiviteter individer har och utifrån det skapa en tidsdagbok där vederbörande fyller i tiden som går åt för varje aktivitet inom givet intervall.

Statistiska centralbyrån (2012, 119) skriver i sin undersökning ”Nu för tiden” att:

”denna metod är väl beprövad internationellt och anses generera tillförlitlig data för att studera hur individer och hushåll använder sin tid”.

För en djupare förklaring av tidsgeografins dimensioner hänvisas till bilaga 1. Där redogörs för tidsgeografins omgivningsstruktur, stationer och olika restriktioner.

3.4 Förstudie

Efter att en tidsgeografisk studie valts som metod påbörjades arbetet med att införskaffa information om projektledarnas aktiviteter. Först och främst genom att leta efter Bravidas arbetsbeskrivningar för projektledare. Snabbt insågs att den information som gick att införskaffa på det sättet inte var tillräcklig som underlag för den tidsgeografiska studien, eftersom en sådan studie bygger på befintliga aktivitetskategorier (Hägerstrand, 1970). En förstudie var därför nödvändig.

Syftet med förstudien var att få en bild av vilka aktiviteter som ingår i en projektledares arbete, och därmed ett underlag till tidsdagboken. Detta gjordes genom intervjuer, observationer och litteraturstudie.

3.4.1 Intervju

För att få en insikt i hur projektledarna jobbar gjordes två stycken semistrukturerade intervjuer med en kvalitativ ansats. Fördelen med en kvalitativ intervju är att det liknar ett vanligt samtal (Holme och Solvang, 1997). Den som intervjuar utövar därmed den minsta styrningen av undersökningspersonerna.

Intervjuerna gjordes individuellt på plats för att få mer beskrivande och uttömmande svar. Metoden beskrivs enligt Andersson (2010) som ett bra sätt för att samla in värdefull data.

Att intervjun gjordes semistrukturerad var för att få igång en diskussion. Dels för författarnas egen skull för att få en inblick i hur projektledare jobbar och tänker, och dels för att få projektledaren att tänka på specifika arbetsuppgifter så att inte hela vardagen slutar i en enda projekteringsaktivitet (Andersson, 2010).

Eftersom intervjutillfället var första gången författarna träffade respondenterna inleddes båda intervjuerna med en presentation av projektet och en genomgång av vad intervjun bidrar med till arbetets frågeställning (Jacobsen, 2002).

Det förklarades även tydligt för deltagarna i intervjun att studien inte syftar till att ifrågasätta deras arbetsmetoder utan endast är en kartläggning av projektledarens aktiviteter. Efter godkännande av respondenterna spelades intervjuerna in. Detta gjordes för att lättare kunna gå tillbaka till diskussionerna och få ut maximalt av dem, men även för att kunna vara helt fokuserad på vad intervjupersonerna säger (Denscombe, 2009). Nackdelen med att spela in en intervju kan vara att intervjupersonen känner sig obekvämt och att situationen känns konstlad.

Projektledarna fick svara på fem frågor (Se bilaga 2) som resonerats fram av författarna. Projektledarna fick samtidigt följa med och själva skriva upp i en, för specifika ändamålet, utformad tidsdagbok.

3.4.2 Observationer

Förstudien fortskred med observationer av de två projektledarna under 20 timmar utspridda på tre dagar. Innan observationer är det bra att ha en utgångspunkt i en litteraturoversikt

(Denscombe, 2009). Litteraturoversikten grundades inom aktivitetsbegrepp och inom påverkningar av störningar i arbetet.

Genom att tillbringa mycket tid på plats ökar trovärdigheten vid kvalitativa studier (Denscombe, 2009). För att få ett ännu mer tillförlitligt resultat skulle mer tid kunna lagts på fältstudier men efter 20 timmar urskildes ett återkommande mönster i projektledarens aktiviteter och därav avslutades observationerna i linje med Denscombes (2009) rekommendationer. Observationerna genomfördes genom att projektledarna skuggades av författarna. Alla aktiviteter som projektledarna var delaktiga i antecknades av författarna i en likadan mall som projektledaren haft till sin hjälp under intervjun.

3.4.3 Utformning av tidsdagbok

För att aktiviteterna ska vara lätta och överskådliga senare i tidsdagboken kategoriserades aktiviteterna. Utgångspunkten var att följa det som Christian Ax med flera beskriver i ”Den nya ekonomistyrningen” och ”Cost management” nämligen att aktiviteter kan delas upp i förädlingskapande-, direkt värdeskapande-, indirektvärdeskapande- och negativa aktiviteter. Denna utgångspunkt har använts för att kategorisera och summera samtliga aktiviteter som synliggjorts av intervjuer och observationer.

Med hjälp av litteraturstudien, intervjuerna och observationerna punktades alla aktiviteter upp på en whiteboard. För att tidsdagboken skulle vara lätt att fylla i, och för att minska risken för rapporteringsfel, slogs aktiviteter samman och bildade kategorier. Utformningen av tidsdagboken bygger på en tidsdagbok som skolverket har använt sig av för att kartlägga grundskolelärares tidsanvändning (Skolverket, 2013).

Totalt lokaliserades 38 aktiviteter som fördelades på 12 kategorier. Dessa redovisas i empirikapitlet. För att öka objektiviteten i undersökningen fanns en kategori med övriga aktiviteter där respondenten själv kan fylla i aktiviteter som hen inte känner finns representerad i tidsdagboken (Denscombe, 2009). Under observationerna uppmärksammades hur mycket tid projektledarna satt i samtal. Samtal har stor påverkan på hur effektivt ett arbete kan utföras (Eyrolle och Cellier, 2000). Det beslutades att inkommande samtal, mottagna samtal, samtal inom kontorslandskapet och övriga samtal också skulle dokumenteras av projektledarna. Tidsdagboken konstruerades i excel där alla aktiviteter som tog mer än tio minuter registrerades av projektledaren. Detta är ett intervall som både Skolverket (2013) och Statistiska centralbyrån (2012) använder för att undersöka svenskarnas tidsanvändning. Statistiska centralbyrån skriver att denna metod är ett välbeprövat sätt för att samla in tillförlitlig data på hur individer använder sin tid. Metoden är välbeprövad internationellt och följer EU:s statistikbyrå, Eurostats, riktlinjer (SCB, 2012).

Samtalen är de enda aktiviteter som inte nödvändigtvis behövde vara i tio minuter utan det är endast frekvensen i samtalen som har betydelse i syftet att kunna lokalisera antal avbrott och med det uppstar projektledaren har under sin arbetsdag (Denscombe, 2009). Projektledaren ombads även fylla i vilken plats hen befann sig på nämligen Bravida, i det egna hemmet eller

på annan plats. Detta kan ha betydelse för vilka aktiviteter som är möjliga att genomföra vid ett visst tillfälle.

3.5 Implementering av tidsdagbok

För att öka trovärdigheten och pålitligheten i förstudien gick författarna med projektledarna första dagen som tidsdagboken skulle fyllas i (Denscombe, 2009). Här gavs svar på om förstudien var på rätt väg och om det fanns aktiviteter som projektledarna ville ha med men som inte fanns med i förstudien. En av projektledarna uppgav att samtal från underentreprenör ej fanns representerad bland förskrivna aktiviteter. Efter diskussioner beslutades att se underentreprenören som kund.

Projektledarna fyllde själva i de fyra resterande dagarna. Den totala mätperioden sträckte sig från måndag klockan 00:00 till lördag klockan 00:00.

3.6 Ostrukturerad intervju med regionchef

För att få en bild av hur Bravida ser på projektledarens värdeskapande aktiviteter gjordes en ostrukturerad intervju med regionchefen, som i detta fall fick representera verksamheten (se bilaga 3). En ostrukturerad intervju innebär att den intervjuade får tala fritt, och författarna försöker utöva så lite styrning som möjligt (Denscombe, 2009). Först frågades regionchefen vilka tidigare erfarenheter hen har av denna sortens studie av projektledarens arbete. Vidare besvarades huruvida de aktiviteter som lokaliserats under förstudien är representativa för vad verksamheten kräver av sina projektledare. Därefter fick hen svara på vad hen ansåg vara det största hindret mot ett effektivare projektledningsarbete. Till sist ombads regionchefen att, utifrån studiens aktivitetskategorier, beskriva vad i projektledarens arbete som är värdeskapande för Bravidas verksamhet.

3.7 Gruppintervju med projektledarna

Tidsdagböckerna följdes upp med en gruppintervju med båda respondenterna (Se bilaga 4). Gruppintervjuer kan ge en fördel i form av representativiteten i insamlad data (Denscombe, 2009). Projektledarna kan i gruppintervjun beskrivas som en fokusgrupp. En fokusgrupp utmärks av att deltagarna har liknande erfarenheter och kan med det underlätta förmågan till delaktighet men kan även främja deltagarna till att uttrycka sina egna åsikter.

3.8 Empiriåtergivning

För att ge läsaren en tydlig och överblickbar bild av hur projektledarna disponerar sin tid så har diagram för varje dag gjorts. Dessutom har tabeller skapats för att summera veckorna.

3.9 Verifiering av data

För att visa att materialet som tagits fram är riktigt har metoder valts utifrån fyra olika aspekter: trovärdighet, tillförlitlighet, generaliserbarhet och objektivitet. Dessa fyra aspekter är, enligt Denscombe (2009), de konventionella utgångspunkterna för att kunna bedöma forskningens kvalitet.

3.9.1 Trovärdighet

Triangulering används för att öka trovärdigheten i studien och innebär att saker betraktas ur mer än ett perspektiv (Denscombe, 2009). Det kan till exempel vara att använda sig av olika

metoder eller olika datakällor i samma studie. Med hjälp av triangulering ökas träffsäkerheten och ger en mer fullständig bild av fynden. I detta specifika fall användes observationer, litteraturstudie och intervjuer för triangulering, allt för att öka trovärdigheten i studien.

När triangulering används måste hänsyn tas till att metoden inte ger ett fullständigt rätt svar (Denscombe, 2009). Metoden används mer för att öka tilliten och reducera risken för fel. Triangulering kan vara tidskrävande och i det flesta fall finns bara en begränsad tid och ekonomi till att utföra studien. Om forskaren ska sätta sig in i flera olika metoder kan detta leda till att hen blir tvungen att avstå från vissa aspekter i undersökningen som annars skulle varit med.

Genom att återvända till respondenterna med insamlad data går det att kontrollera fyndens validitet (Denscombe, 2009). Detta gjordes i undersökningen vid två tillfällen. Dels vid implementering av tidsdagböckerna och även vid gruppintervjun. Med hjälp av dessa två kontroller av insamlad data säkerställs fyndens validitet.

Trovärdigheten i kvalitativ forskning handlar till stor del om att göra fältarbeten (Denscombe, 2009). Tillsammans med litteraturstudie ger detta en solid grund för det material som samlats in. Hela förstudien var belagd till arbetsplatsen men för att minska den psykiska påfrestningen som det kan innebära att ha en observatör vid sin sida hela dagarna beslöts att respondenterna själva skulle fylla i tidsdagboken de fyra sista dagarna. Genom att respondenterna själva fyllde i tidsdagboken kan detta påverkat studiens trovärdighet. Å ena sidan positivt, ty ingen vet deras arbetsuppgifter lika bra som de själva, å andra sidan negativt då tidsdagboken inte blir korrekt ifyll på grund av olika omständigheter hos projektledaren.

3.9.2 Tillförlitlighet

För att materialet som presenteras i rapporten ska vara tillförlitlig måste forskningsprocessen kunna granskas av andra (Denscombe, 2009). För att öka tillförlitligheten i studien har metoder och procedurer redogjorts noga. All insamlad data är noga dokumenterad och till hjälp har dagsprogram använts. Som skrivits tidigare är dagsprogrammet indelat i tiominutersintervaller och är en tillförlitlig och välbeprövad metod av både Statistiska centralbyrån (2012), för att undersöka svenskarnas tidsanvändning, och Skolverket (2013). Som beskrivits tidigare ansvarade projektledarna själva för att fylla i sina tidsdagböcker på grund av den psykiska påfrestningen som det kan innebära att ha en observatör vid sin sida hela dagarna. Detta kan vara en felfaktor som kan påverka materialets tillförlitlighet. Eftersom allt material som samlats in, även tiden då projektledarna *inte* fyllt i sin tidsdagbok av olika anledningar, går forskningsprocessen att granska och rapportens material ses därför som tillförlitlig. Dock uppkommer vissa risker vid sammanställning av projektledarnas tid samt vid jämförelse av projektledarnas tidsanvändning eftersom det endast är den ena projektledaren som inte har dokumenterat all aktivitet. Författarna är medvetna om problematiken och har tagit den i beaktan vid analys av data.

3.9.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om i vilken utsträckning fynden skulle kunna överföras till andra fall (Denscombe, 2009). För att kunna överföra fynden till andra fall är det viktigt att

tillhandahålla detaljerade beskrivningar av vad som undersökts (Denscombe, 2009). Studien baseras på två projektledare i 30 års åldern som jobbar på ett installationsföretag. Företaget ligger i Sverige och har ca 9000 anställda i Skandinavien (Bravida.se, 2014).

Projektledarrollen inriktar sig på service inom VVS respektive el. Med service menas i detta fall jobb upp till ca 500 timmar. Med hjälp av dessa uppgifter skulle det, i viss utsträckning, gå att överföra fynden till andra fall.

3.9.4 Objektivitet

Det är en omöjlighet att som forskare vara helt fri från inverkan i en kvalitativ undersökning. (Denscombe, 2009). Kvalitativ data är alltid en produkt av en tolkningsprocess. Studien är utförd av två studenter där den ena studenten har jobbat inom installationsbranschen, och har därmed personliga erfarenheter av projektledarens aktiviteter, medan den andra studenten inte alls varit i kontakt med denna typ av bransch. Författarnas objektiva inverkan på undersökningen får inte underskattas men ses i detta fall som positiv då författarna har olika erfarenheter och kan tolka samma data utifrån olika perspektiv.

Objektivitet handlar också om att författarna ska närma sig materialet som samlats in med ett öppet sinne (Denscombe, 2009). I och med detta måste författarna vara medvetna om att materialet i rapporten kan vara felaktigt. För att undvika felaktigheter kan fynden falsifieras utifrån två aspekter. Dels måste data som avviker från övrig insamlad data tas med i undersökningen och inte ignoreras, dels måste dolda problem och alternativa förklaringar till dessa undersökas. I förstudien lokaliserades en större mängd samtal som projektledarna har under en dag. Detta skulle kunna resulteras i ett dolt problem därför togs detta med i tidsdagböckerna och analyserades därefter med ett öppet sinne. Som beskrivits tidigare kan det finnas en felfaktor i tid som ej dokumenteras i tidsdagböckerna. Författarna är medvetna om detta men har med materialet för att ha möjlighet att undersöka dolda problem och eventuellt data som avviker från övrigt insamlat material.

4. Empiri/Resultat

Syftet med följande kapitel är att presentera den empiri och de resultat som samlats in under rapportens studie.

För att det skulle vara möjligt att göra en tidsgeografisk studie, som bygger på att aktiviteter att utgå ifrån finns, gjordes en förstudie där projektledarens aktiviteter lokaliserades. Empirin är därför uppdelad i två avsnitt: en förstudie där aktiviteterna togs fram samt en tidsgeografisk studie där aktiviteterna, som togs fram i förstudien, ligger till grund för tidsdagboken.

Tolkning av resultatet sker i det nästkommande analyskapitlet.

4.1 Förstudie

Förstudien summeras i tre olika moment: intervjuer, egna observationer samt litteraturstudie.

4.1.1 Intervjuer

Det första momentet var att intervjua två stycken projektledare med hjälp av en intervjuguide. (Se bilaga 2)

4.1.1.1 Svar respondent 1

Respondent 1 börjar sin typiska arbetsdag klockan 06:30 och börjar dagen direkt med att starta datorn på kontoret och överblicka dagen i stort. Klockan 06:50 börjar vederbörande att lämna över arbetsuppgifter till montörer. Mellan klockan 07:20 och klockan 08:00 atteras fakturor och följs av kalkylering och framtagning av anbudsunderlag. Aktiviteten varar fram till klockan 12:00, då det är lunch, eventuellt med en kund, men respondenten har innan dess även haft frukost som inte sällan sker med montörer. Klockan 13:00-15:00 åker projektledaren och kollar på potentiella nya jobb men även på jobb som firman redan fått och där montörernas arbete är i full gång. Den sista timmen på dagen använder respondenten till att lägga upp nya ordrar till montörerna samt beställa material.

Respondent 1 såg detta som en typisk dag i sin arbetsroll som projektledare men skulle vilja lägga till tre stycken aktiviteter för att ge svar på de tre övriga intervjufrågorna:

- Kundkommunikation fem gånger per dag
- Montörskommunikation fem gånger per dag
- Besiktningar

4.1.1.2 Svar respondent 2

Respondent 2 börjar dagen klockan 06:00 med att korrigera tidigare arbetsuppgifter samt planera jobb. Därefter kollar vederbörande mail och hur det ser ut med ordrar. Mellan klockan

08:00 och klockan 10:00 skriver projektledaren anbud och försöker hinna med en frukost däremellan. Tiden som är kvar innan lunch används till mer anbudsskrivning samt att åka på kundbesök. Lunchen är vid 12:00 och varar i 40 minuter och följs ofta av merförsäljning. Klockan 13:40 beställer respondenten material, attesterar fakturor samt planerar och korrigerar jobb fram till klockan 16:00. Sista timmen fram till klockan 17:00 går till att kolla mail, attestera fakturor och skriva anbud.

Respondent 2 såg detta som en typisk dag i sin arbetsroll som projektledare men skulle vilja lägga till fyra stycken aktiviteter för att ge svar på de tre övriga intervjufrågorna:

- Säljmöten
- Byggmöten
- Nätverka
- Reklamationer

4.1.2 Observationer

För att komplettera svaren som erhöles från intervjuerna gjordes, som tidigare beskrivits, observationer av projektledarna under 20 timmar utspridda på tre dagar. Följande aktiviteter noterades under observationstiden:

- | | |
|--|------------------------------|
| - Uppstart | - Transport |
| - Frukostmöte montör | - Glömma saker (ritningar) |
| - Lösningssamtal montör | - Lunchkundmöte |
| - Orderskrivning | - Kalkylering |
| - Koordinera personal | - Dataproblem |
| - Handskrivet anbud | - Mikropaus |
| - Mail till kund | - Korrigering av anbud |
| - Attestera fakturor | - Kolla mail |
| - Dataskrivet anbud | - Lunch |
| - Korrigering av kollega | - Väntan inför möte |
| - Korrigering order | - Samtal till kund |
| - Beställa material | - Samtal till montör |
| - Leta material och lösningar | - Samtal till leverantör |
| - Korrigering av offert | - Samtal från kund |
| - Skicka anbud | - Samtal från montör |
| - Åka och titta på jobb | - Samtal från leverantör |
| - Frukost på IKEA | - Samtal i kontorslandskapet |
| - Muntlig beskrivning av vad som ska göras till montör | |

Under observationerna noterades även att projektledarna vid ett flertal tillfällen kommenterade att deras arbetsbeskrivningar var svårtolkade och egentligen inte var någonting

som användes i det dagliga arbetet. Arbetsbeskrivningarna var någonting som fanns på Bravidas interna intranät mest för att kunna säga att det finns att tillgå men som egentligen inte har någon funktion.

En av projektledarna berättade att hen haft en tidigare anställning inom företaget och förklarar svårigheterna när medarbetare, medvetet eller undermedvetet, frågar om saker som har med den tidigare funktionen att göra. Det gör att projektledaren ibland kan känna sig splittrad och inte helt veta hur mycket hen ska bidra med inom den tidigare anställningens arbetsområde.

Vid flertalet tillfällen då projektledaren skulle på möten observerades att projektledaren sällan exakt visste vad mötet skulle handla om. Projektledaren skulle befinna sig på en specifik plats vid en viss tidpunkt men visste sällan hur länge mötet skulle vara. Respondent 1 observeras som mindre stressad än respondent 2.

4.1.3 Resultat av förstudie

Tabell 1 och 2 innehåller de aktiviteter, indelade i aktivitetskategorier, som förstudien resulterade i.

Tabell 1. Tabellen beskriver de aktiviteter som observerades under förstudien.

Aktivitetskategorier	Aktiviteter
Utveckla och bevara kundrelationer	<ul style="list-style-type: none"> • Att kommunicera med befintliga kunder via telefon mail och personliga besök • Åka på lunch med befintlig kund • Merförsäljning
Skapa nya kundrelationer	<ul style="list-style-type: none"> • Att kommunicera med potentiella framtida kunder via telefon, mail och personliga besök • Åka på lunch med potentiell framtida kund • Säljmöte • Inskaffa information för att kunna skriva ett anbud, såsom att åka ut och titta på arbetsplatsen • Nätverka
Anbud/offert	<ul style="list-style-type: none"> • Lämna förslag till kund, offert • Räkna på anbud • Skriva anbudsblankett • Skicka anbud till beställare
Planera jobb efter beställning	<ul style="list-style-type: none"> • Beställa material, leverantörkontakt (mail) • Diskutera lösningsförslag med kollega • Koordinera personal • Skriva och lägga upp ordrar till montörers handyman • Projektgenomgång av nyuppstartade projekt tillsammans med montör och/eller beställare • Byggmöte
Attestering och besiktning	<ul style="list-style-type: none"> • Attestera leverantörsfakturor • Attestera kundfakturor • Attestera montörers veckoplanering • Besiktning av färdiga projekt

Fortsättning av tabell 1. Tabellen beskriver de aktiviteter som observerades under förstudien.

Aktivitetskategorier	Aktiviteter
Korrigeringsaktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Korrigerering av personal, att flytta montör från ett ej färdigt ställe till ett annat för stunden mer prioriterat</i> • <i>Korrigerering av order/offerter och anbud</i> • <i>Reklamationer</i>
Dubbleringsaktivitet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Offert-/anbudsskrivning för hand</i> • <i>Kolla pågående jobb (men kan vara motiverande för montörer att projektledare visar sig)</i> • <i>Överlämna arbete till montör</i>
Ofrivillig tidsåtgång	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dataproblem</i> • <i>Väntan inför möten</i> • <i>Uppstart av dator</i> • <i>Glömma saker</i>
Återhämtning	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Återhämtning under arbetsdagen: fikapauser, mikropauser, frukost, lunch.</i>
Förflyttningar	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Förflyttningar till, från och mellan platser: kunder, byggarbetsplatser etc.</i>
Fritid/hushåll	<ul style="list-style-type: none"> • <i>All aktivitet som inte är jobbrelaterad</i>
Reflektion och kompetensutveckling	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ensam reflektera kring projekt: allt från att summera erfarenheter från tidigare projekt till att sätta sig in i de nya lösningarna. Studiebesök och medier</i> • <i>Tillsammans med kollega/or reflektera kring projekt och projektuppdrag: allt från att summera erfarenheter från ett projekt, sätta sig in i ledningsmetoder – till att få idéer från TV, internet etc.</i> • <i>Delta i organiserad kompetensutveckling och fortbildning: Delta i yrkesrelevanta föredrag, kurser, nätverksmöten etc. (även egna studier på universitet/högskola)</i>
Inkommande samtal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Samtal från kund, kollega eller leverantör</i>
Mottagna samtal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Samtal till kund, kollega eller leverantör</i>
Samtal inom kontorslandskapet	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Samtal på eget eller annat kontor</i>
Övriga samtal	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Samtal som inte passar in på ovanstående nämnda kriterier</i>
Övriga aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Aktiviteter som inte är representerade i övriga kategorier</i> • <i>Här är det tillåtet att skriva i fritext vad aktiviteten infattar</i>

4.2 Resultat av tidsdagböckerna

För att ge en tydlig bild av var projektledarna befinner sig vid en viss tidpunkt i rummet presenteras resultatet med hjälp av tidsgeografiska diagram (Åqvist 2002). Varje diagram representerar en dag i respondentens vardag, totalt fem dagar. I slutet av varje respondents vecka summeras veckan i ett antal tabeller.

4.2.1 Resultat respondent 1

Tabell 2. Respondentens första dag i undersökningen.

		Måndag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubbleringsaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
Ej ifyllt tid																									
Mottagna																									
Från kund	Samtal																								
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund	Samtal																								
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor	Samtal																								
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet	Plats																								
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 3. Respondentens andra dag i undersökningen.

		Tisdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubbleringsaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
Ej ifyllt tid																									
Mottagna																									
Från kund	Samtal																								
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund	Samtal																								
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor	Samtal																								
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet	Plats																								
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 4. Respondentens tredje dag i undersökningen.

		Onsdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblersaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
	Ej ifylld tid																								
Mottagna																									
Från kund																									
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund																									
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 5. Respondentens fjärde dag i undersökningen.

		Torsdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblersaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
	Ej ifylld tid																								
Mottagna																									
Från kund																									
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund																									
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 6. Respondentens femte dag i undersökningen.

		Fredag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetskategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubbleringsaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
	Ej ifylld tid																								
Mottagna																									
	Från kund																								
	Från kollega																								
	Från leverantör																								
Ringda																									
	Till kund																								
	Till kollega																								
	Till leverantör																								
Inom kontorslandskapet																									
	Eget kontor																								
	Annat kontor																								
Plats																									
	Hemmet																								
	Bravida																								
	Annan plats																								

4.2.1.1 Sammanfattning av tidsdagbok respondent 1

I tabell 3 lägger respondenten 390 minuter av dagen på att planera jobb efter beställning. Vederbörande har tagit emot fyra samtal och ringt tre. 180 minuter av arbetsdagen är förlagd på annan plats än Bravida. 120 minuter av respondentens tisdag går till förflyttningar, återhämtning och ofrivillig tidsåtgång (tabell 4). Resten av dagen används till att planera jobb efter beställning och till aktivitetskategorin anbud/offert. Projektledaren hade 13 samtal under dagen, och all tid utom 80 minuter var förlagd på Bravida. I tabell 5 kan utläsas att respondenten börjar onsdagen klockan 06:20 och slutar klockan 16:20. 440 minuter av dagen lades på kundrelationer, anbud/offert och planera jobb efter beställning. Respondenten hade 15 samtal under dagen och 200 minuter av arbetsdagen är inte belagd på Bravida. Torsdagen börjar klockan 06:30 med förflyttning och ofrivillig tidsåtgång och följs utav att planera jobb efter beställning som karakteriserar hela dagen förutom attestering- och dubbleringsaktiviteter innan dagen slutar klockan 16:20 (tabell 6). Dagen är belägen ungefär hälften på Bravida och hälften på annan plats, och respondenten hade 15 samtal under arbetsdagen. 410 minuter av fredagen gick åt till kundrelationer (tabell 7). Respondenten har haft fem samtal och knappt tre timmar har hen befunnit sig på Bravida, resten av tiden på annan plats. I tabell 8 och 9 redovisas tidsfördelningen som respondenten lägger på varje aktivitet.

4.2.1.2 Summering av veckans resultat respondent 1

Tabell 7. Tabellen visar projektledarens totala tidsfördelning för hela veckan. I kolumnen längst till vänster finns de aktivitetskategorier som projektledaren hade att välja mellan. Inga arbetsaktiviteter har utförts i hemmet och därför har inte den platsen tagits med. I kolumnen längst till höger finns den totala procentuella fördelningen av varje aktivitetskategori i förhållande till den totala arbetstiden.

Respondent 1	Totalt		Bravida		Annan plats		Fördelning
	t	m	t	m	t	m	%
Utveckla och bevara kundrelationer	1	0	0	0	1	0	2
Skapa nya kundrelationer	7	20	0	40	6	40	15
Anbud/offert	7	10	6	30	0	40	15
Planera jobb efter beställning	20	40	17	50	2	50	42
Attestering och besiktning	1	0	1	0	0	0	2
Korrigeringsaktiviteter	0	10	0	0	0	10	0,5
Dubblersaktiviteter	1	10	0	30	0	40	2,5
Ofrivillig tidsåtgång	1	30	1	10	0	20	3
Återhämtning	3	10	2	30	0	40	6
Förflyttningar	5	40	0	0	5	40	12
Reflektion och kompetensutveckling	0	0	0	0	0	0	0
Övriga aktiviteter	0	0	0	0	0	0	0
Total ifylld tid	48	50	30	10	18	40	100
Ej ifylld tid	0	0					
Σ	48	50					

Tabell 8. Tabellen visar en summering av respondentens samtal under veckan.

Respondent 1	Antal
Mottagna samtal	21
Från kund	11
Från kollega	8
Från leverantör	2
Ringda samtal	13
Till kund	2
Till kollega	8
Till leverantör	3
Inom kontorslandskapet	18
Eget kontor	7
Annat kontor	11
Övriga samtal	6

4.2.2 Resultat respondent 2

Tabell 9. Respondentens första dag i undersökningen.

		Måndag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetskategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblersaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
Ej ifylld tid																									
Mottagna																									
Från kund																									
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund																									
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 10. Respondentens andra dag i undersökningen.

		Tisdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetskategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblersaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
Ej ifylld tid																									
Mottagna																									
Från kund																									
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund																									
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 11. Respondentens tredje dag i undersökningen.

		Onsdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblingsaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
	Ej ifyllt tid																								
Mottagna																									
Från kund	Samtal																								
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund	Samtal																								
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 12. Respondentens fjärde dag i undersökningen.

		Torsdag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblingsaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Förflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
	Ej ifyllt tid																								
Mottagna																									
Från kund	Samtal																								
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund	Samtal																								
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor																									
Annat kontor																									
Plats																									
Hemmet																									
Bravida																									
Annan plats																									

Tabell 13. Respondentens femte dag i undersökningen.

		Fredag																							
		00	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
Aktivitetkategorier	Utveckla och bevara kundrelationer																								
	Skapa nya kundrelationer																								
	Anbud/offert																								
	Planera jobb efter beställning																								
	Attestering och besiktning																								
	Korrigeringsaktiviteter																								
	Dubblersaktiviteter																								
	Ofrivillig tidsåtgång																								
	Återhämtning																								
	Färflyttningar																								
	Fritid/hushåll																								
	Reflektion och kompetensutveckling																								
	Övriga aktiviteter																								
Ej ifylld tid																									
Mottagna																									
Från kund	Samtal																								
Från kollega																									
Från leverantör																									
Ringda																									
Till kund	Samtal																								
Till kollega																									
Till leverantör																									
Inom kontorslandskapet																									
Eget kontor	Samtal																								
Annat kontor																									
Övriga samtal																									
Plats																									
Hemmet	Plats																								
Bravida																									
Annan plats																									

4.2.2.1 Sammanfattning av tidsdagbok respondent 2

Under måndagen har respondent 2 börjat arbetet klockan 05:50 och slutat klockan 16:30 (tabell 10). Däremellan har vederbörande fyllt i aktiviteter som varat mellan 10- och 30 minuter. 270 minuter var inte ifyllt. Projektledaren hade 36 samtal under dagen, varav 22 stycken ringda. All tid, förutom vid frukost och lunch, tillbringades på Bravida. Tisdagen börjar klockan 06:30 och slutar klockan 16:30. 160 minuter har gått åt till ofrivillig tidsåtgång (tabell 11). Det finns över tre timmar oifylld tidsdagbok. Respondenten tar emot fler samtal under tisdagen än vad som rings. 220 minuter av arbetsdagen är inte belägen på Bravida. Respondentens tredje arbetsdag börjar klockan 06:20 och varar fram till klockan 16:30 (tabell 12). Förmiddagen innehåller alla aktiviteter som finns förutom reflektion och kompetensutveckling. Över hela dagen är mer än två timmar oifylld tid. Samtalen under dagen uppgår till 23 stycken och 130 minuter av arbetsdagen är belagd på annan plats. Respondenten börjar torsdagen klockan 05:30 med oifylld tid och slutar dagen klockan 16:30 (tabell 13). Dagen präglas av samtliga aktiviteter med intervall mellan 10- till 50 minuter. Mindre än två timmar av dagen är oifylld tid. 16 samtal ringdes själv av respondenten och på eftermiddagen hade vederbörande 7 besök på sitt egna kontor. Dagen disponerades ungefär hälften på Bravida och hälften på annan plats. Respondentens femte och sista dag börjar klockan 05:40 och slutar dagen klockan 16:10 (tabell 14). Förmiddagen innefattar samtliga aktiviteter utom att skapa nya kundrelationer. Det finns luckor i eftermiddagen då tidsdagboken ej är ifylld. Samtalen är fördelade över dagen, dock finns en kategori tillagd nämligen övriga samtal som respondenten haft sex stycken av. Hela dagen, förutom transport

från och till arbetet, tillbringas på Bravida. I tabell 15, 16 och 17 redovisas tidfördelningen som respondenten lägger på varje aktivitet.

4.2.2.2 Summering av veckans resultat respondent 2

Tabell 14. Tabellen visar projektledarens totala tidfördelning för hela veckan. I kolumnen längst till vänster finns de aktivitetskategorier som projektledaren hade att välja mellan. Eftersom ingen fritid/hushållsaktivitet har utförts under arbetstid har den aktivitetskategorin inte tagits med i tabellen. Inga arbetsaktiviteter har utförts i hemmet och därför har inte den platsen tagits med. I kolumnen längst till höger finns den totala procentuella fördelningen av varje aktivitetskategori i förhållande till den totala arbetstiden.

Respondent 2	Total		Bravida		Annan plats		Fördelning
	t	m	t	m	t	m	%
Utveckla och bevara kundrelationer	4	30	2	30	2	0	12
Skapa nya kundrelationer	3	10	2	10	1	0	8
Anbud/offert	2	50	1	30	1	20	7
Planera jobb efter beställning	7	40	6	30	1	10	20
Attesterering och besiktning	3	10	1	20	1	50	8
Korrigeringsaktiviteter	3	0	1	50	1	10	8
Dubblingsaktiviteter	1	50	1	0	0	50	5
Ofrivillig tidsåtgång	4	0	2	10	1	50	11
Återhämtning	4	30	1	20	3	10	12
Förflyttningar	2	20	0	50	1	30	6
Reflektion och kompetensutveckling	0	40	0	10	0	30	2
Övriga aktiviteter	0	10	0	10	0	0	1
Total ifylld tid	37	50	17	270	12	260	100
Ej ifylld tid	16	50					
Σ	54	40					

Tabell 15. Tabellen representerar respondentens ej ifyllda tid.

	Måndag	Tisdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Total
	t : m	t : m	t : m	t : m	t : m	t : m
Ej ifylld tid	6 : 10	3 : 30	2 : 10	1 : 50	3 : 10	16 : 50

Tabell 16. Tabellen visar en summering av respondentens samtal under veckan.

Respondent 2	Antal
Mottagna samtal	65
Från kund	35
Från kollega	26
Från leverantör	4
Ringda samtal	80
Till kund	26
Till kollega	36
Till leverantör	18
Inom kontorslandskapet	28
Eget kontor	20
Annat kontor	8
Övriga samtal	6

4.3 Svar från gruppintervju

Projektledarna var överens om att aktiviteterna som fanns representerade i tidsdagboken var tillräckliga för att beskriva deras vardag. Även samtalskategorierna har varit fullt tillräckliga.

Respondent 1 tror att tidsgeografi är det enda sättet att göra denna sortens undersökning på. Respondent 2 fyller i att det kanske hade varit bättre om någon följde efter och observerade dem hela tiden. Det var ibland svårt att hinna med att fylla i tidsdagboken.

Respondent 1 tyckte att det hade gått mycket bra att fylla i tidsdagboken, medan respondent 2 tyckte att det gick bra i början men att det blev svårt när det blev stressigt.

Ingen av projektledarna tyckte att det hade varit jobbigt att blivit observerad. De känner inte direkt att det finns något i deras arbete som de skulle vilja ändra på efter att de deltagit i denna studie. De tror dock att metoden skulle kunna hjälpa till och förbättra deras arbete som projektledare.

De fick också frågan om det fanns speciella omständigheter som kunde påverkat veckan och undersökningens resultat. Respondent 2 svarar att hen fått ta över en annans arbetsuppgifter och med det haft dubbelt att göra. Detta kan ha påverkat dennes resultat till en mer otypisk vecka. Respondent 1 svarar att hen inte jobbat på företaget så länge och att detta kanske kunnat påverka resultatet på så vis att hen inte haft så många jobb igång samtidigt.

Intervjun avslutas med en öppen diskussion där båda respondenter får ta upp frågeställningar som känns relevanta och där författarna får komma med frågor.

Gruppen börjar med att diskutera fritt angående projektledarens roll och deras effektivitet. Projektledarna menar på att det kan vara svårt att sätta ett direkt värde på allt som de gör. Ibland kan det vara så att en god relation till en montör i sin tur kan leda till ett bra bemötande av montörerna gentemot Bravidas kunder som i sin tur är beredd att betala ett högre pris på de tjänster som levereras. Samtidigt är de överens om att har projektledaren skrivit en beskrivning i ordern till montören och montören ändå måste ringa och fråga vad som ska göras ses detta som rena dubbleringsaktiviteter och som kostnader för företaget. Om detta beror på dåliga beskrivningar eller brister i arbetsprocessen kan de inte helt svara på men tror att det är en kombination.

Respondenterna diskuterar även situationen att alltid vara tillgänglig och att det är svårt, eller kanske rent tjänstefel, att inte svara när telefonen ringer. Respondenterna menar på att deras arbete hela tiden kretsar kring unika projekt vilket kräver hög tillgänglighet.

Under observationen i förstudien noterades att respondent 2 verkade mer stressad än respondent 1. Författarna frågar respondenterna hur de ser på det. Respondenterna håller med om iakttagelserna och tillägger att det har att göra med att respondent 2 fått ta över en annans arbetsuppgifter. Respondent 2 påpekar dock att hen ofta åker hem från jobbet utan att egentligen veta vad hen gjort under dagen.

4.4 Svar från intervju med regionchef

Regionchefen börjar med att förklara att hen inte sett något arbete eller tidigare analyser av hur en projektledare jobbar. Däremot har hen varit i kontakt med flertalet liknande projekt fast då utförda på montörsnivå. Regionchefen påpekar att det är viktigt att veta vad projektledarna gör och hur deras tid disponeras för att ha en utgångspunkt vid förbättringsarbete. Hen tyckte att de aktiviteter som lokaliserats under förstudien var representativa för verksamheten.

Den intervjuade svarade att hen inte reflekterat över hinder mot projektledarens effektivitet men förklarade att diskussioner om att försöka få projektledare att ringa sina samtal under vissa tider har förekommit. Detta är en tanke som organisationen haft som skulle kunna få projektledare att jobba effektivare men ingen djupare reflektion har gjorts.

Regionchefen ser samtliga aktivitetskategorier i tabell 1 och 2 som värdeskapande för Bravida som verksamhet, förutom dubbleringsaktiviteter, korrigeringsaktiviteter, ofrivillig tidsåtgång samt förflyttningar. Förflyttningar bidrar inte i sig med värde till verksamheten, men regionchefen menar att det dock är en förutsättning för att skapa relationer med kunder. Ofrivillig tidsåtgång, dubbleringsaktiviteter och korrigeringsaktiviteter menar regionchefen endast kostar pengar för företaget men är samtidigt en omöjlighet att eliminera helt. Enligt regionchefen är korrigerings- och dubbleringsaktiviteter ofta är en följd av dålig dokumentation. Hen menar att:

”Dokumentation kan ta mer tid än vad den gör nytta och det kan vara svårt att förklara saker i text för en projektledare som är ovan vid datoriserat arbete.”

5. Analys

Syftet med följande kapitel är att, med hjälp av den teoretiska referensram som presenterats tidigare i rapporten, analysera den empiri och resultat som studien resulterat i.

5.1 Projektledarens arbetsaktiviteter

Vid eftersökningar av tidigare forskning noterades, som tidigare redovisats i kap. 2.1, att väldigt lite forskning var gjord beträffande projektledarens aktiviteter i mindre projekt. Detta stämmer överens med vad regionchefen sa i den intervju som gjordes där hen fick representera verksamheten. Regionchefen påpekar också att det är viktigt att veta vad projektledarna gör och hur deras tid disponeras för att ha en utgångspunkt vid förbättringsarbete. Det understryker Söderlunds (2005) slutsats om vikten av fortsatt forskning i ämnet. Med denna bakgrund var det nödvändigt att börja från ruta ett i arbetet för att ta reda på hur projektledaren inom mindre byggprojekt använder sin tid.

Den förstudie som inledde arbetet mynnade ut i den rad av aktiviteter som går att utläsa ur tabell 1 och 2. Enligt Ax och Ask (1995) går en verksamhets aktiviteter att dela upp i förädlingsvärdeskapande aktiviteter, direkt värdeskapande aktiviteter, indirekt värdeskapande aktiviteter och negativa aktiviteter. Inga förädlingsvärdeskapande aktiviteter kunde lokaliseras under förstudien. Projektledarna ägnar sig däremot åt flertalet direkt värdeskapande aktiviteter. Utifrån Ax och Asks (1995) teorier placerades följande aktiviteter från förstudien under **direkt värdeskapande aktiviteter**:

- *Kommunicera med befintliga kunder via telefon mail och personliga besök*
- *Åka på lunch med befintlig kund*
- *Merförsäljning*
- *Kommunicera med potentiella framtida kunder via telefon, mail och personliga besök*
- *Åka på lunch med potentiell framtida kund*
- *Säljmöte*
- *Inskaffa information för att kunna skriva ett anbud, såsom att åka ut och titta på arbetsplatsen*
- *Nätverka*

Dessa aktiviteter räknas som direkt värdeskapande eftersom de anses som aktiviteter som kunden värdesätter som enskilda uppgifter (Ax och Ask, 1995). Aktiviteten ”nätverka” är, i detta fall, en aktivitet som hör ihop med att skapa potentiella framtida kunder. Det var även dessa aktiviteter som regionchefen ansåg vara projektledarens viktigaste uppgifter ur ett verksamhetsperspektiv.

Projektledarna ägnar sig även åt ett antal indirekt värdeskapande aktiviteter. Följande aktiviteter har utifrån Ax och Asks (1995) teorier kategoriserats som **indirekt värdeskapande aktiviteter** som projektledarna ägnar sig åt:

- *Lämna förslag till kund, offert*
- *Räkna på anbud*
- *Skriver anbudsblankett*
- *Skicka anbud till beställare*
- *Beställa material, leverantörskontakt (mail)*
- *Diskutera lösningsförslag med kollega*
- *Koordinera personal*
- *Skriver och lägger upp ordrar till montörers handyman*
- *Projektgenomgång av nyuppstartade projekt tillsammans med montör och/eller beställare*
- *Byggmöte*
- *Attestera leverantörsfakturor*
- *Attestera kundfakturor*
- *Attestera montörers veckoplanering*
- *Besiktning av färdiga projekt*
- *Ensam reflektera kring projekt: allt från att summera erfarenheter från tidigare projekt till att sätta sig in i de nya lösningarna. Studiebesök och medier*
- *Tillsammans med kollega/or reflektera kring projekt och projektuppdrag: allt från att summera erfarenheter från ett projekt, sätta sig in i ledningsmetoder – till att få idéer från TV, internet etc.*
- *Delta i organiserad kompetensutveckling och fortbildning: Delta i yrkesrelevanta föredrag, kurser, nätverksmöten etc. (även egna studier på universitet/högskola)*

Anledningen till att dessa aktiviteter klassas som indirekt värdeskapande är att det är aktiviteter som en kund inte i sig vill betala för, men som ändå accepteras eftersom de krävs för att kunna bedriva verksamhet. Det betyder dock inte att de inte går att förbättra (Ax och Ask, 1995).

Med negativa aktiviteter menas aktiviteter som syftar till att korrigera fel eller som innebär att samma aktivitet görs fler gånger än nödvändigt. De **negativa aktiviteter** som projektledarna har ägnat sig åt är:

- *Offert-/anbudsskrivning för hand*
- *Kolla pågående jobb*
- *Överlämna arbete till montör*
- *Dataproblem*
- *Väntan inför möten*
- *Uppstart av dator*
- *Glömma saker*

- *Ofrivillig tidsåtgång*

I förstudien lokaliserades ytterligare tre aktivitetskategorier nämligen återhämtning, förflyttning och samtal. Enligt Ax och Ask (1995) kategorisering av aktiviteter så bör återhämtning och förflyttning räknas som icke värdeskapande aktiviteter. Huruvida de är indirekt värdeskapande eller negativa går att tolka på olika sätt, men eftersom de kan ses som en förutsättning för att upprätthålla goda kundrelationer, vilket är ett av projektledarens viktigaste uppdrag enligt verksamheten, så behandlas de vidare som indirekt värdeskapande.

Samtal var en aktivitet som observerades under förstudien och som sågs som viktig för att kunna analysera projektledarens effektiva arbete. Det noterades att samtalen oftast är kortare än tio minuter, och ses därför som punktaktiviteter. De analyseras därför istället som avbrott i arbetet i senare analysavsnitt.

5.2 Projektledarens bidrag till verksamheten

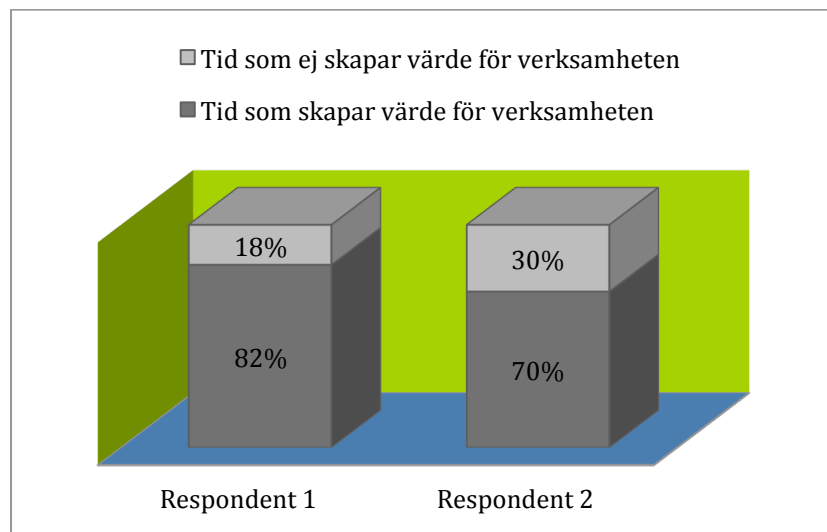
I intervjun med regionchefen förklarar hon att samtliga aktivitetskategorier som lokaliserats under förstudien skapar värde för Bravida förutom förflyttningar, dubblerings- och korrigeringsaktiviteter samt ofrivillig tidsåtgång. Den förstnämnda aktivitetskategorin, förflyttningar, menade den intervjuade inte skapar ett värde i sig men är en förutsättning för att skapa relationer med kunder. Respondent 2 ägnar 6 % av veckans observationer åt förflyttning och respondent 1 12 %. Eftersom det inte finns några arbetsbeskrivningar som beskriver hur mycket tid som är lämpligt att lägga på förflyttning går det inte göra djupare analyser i frågan. Enligt Ax och Asks (1995) teorier är förflyttning en indirekt värdeskapande aktivitet som kunden inte värdesätter men som istället är värdeskapande ur ett verksamhetsperspektiv. Detta eftersom företaget är beroende av förflyttningar för att kunna fungera. Förflyttningar förekommer och är en förutsättning för att verksamheten ska fungera.

De tre sistnämnda aktivitetskategorierna, dubblerings- och korrigeringsaktiviteter samt ofrivillig tidsåtgång, beskriver regionchefen som inte i något avseende värderas positivt utan endast genererar kostnader men menar även på att det är en omöjlighet att eliminera dessa helt. Det är precis så Ax och Ask (1995) beskriver dessa aktivitetskategorier. Enligt Hägerstrand (1970) kan verksamheter likt Bravida beskrivas som rörliga och ställer högre krav på flexibilitet och kommunikation. Han skriver även att det är svårt att planera upp dessa verksamheter långt i förväg. Det stämmer överens med att en eliminering av dessa negativa aktiviteter, i en rörlig verksamhet, är en omöjlighet precis så som regionchefen beskriver det. Regionchefen förklarar att en orsak till dubblerings- och korrigeringsaktiviteter skulle kunna vara dålig dokumentation men menar att:

”Dokumentation kan ta mer tid än vad den gör nytta och det kan vara svårt att förklara saker i text för en projektledare som är ovan vid datoriserat arbete.”

Enligt Berggren (1998) handlar problematiken om att det finns brister i självorganisationen och att projektledarna måste ta kontroll över sin egen tid. Dubblerings- och korrigeringsaktiviteter samt ofrivillig tidsåtgång är aktiviteter som ej värderas positivt men går inte att eliminera helt i en rörlig verksamhet.

För att få en tydligare bild av vad materialet i empirin säger redovisas figur 2. Figuren jämför tiden som projektledarna ägnar sig åt aktiviteter som skapar värde ur ett verksamhetsperspektiv och tiden som utgörs av rent negativa aktiviteter.



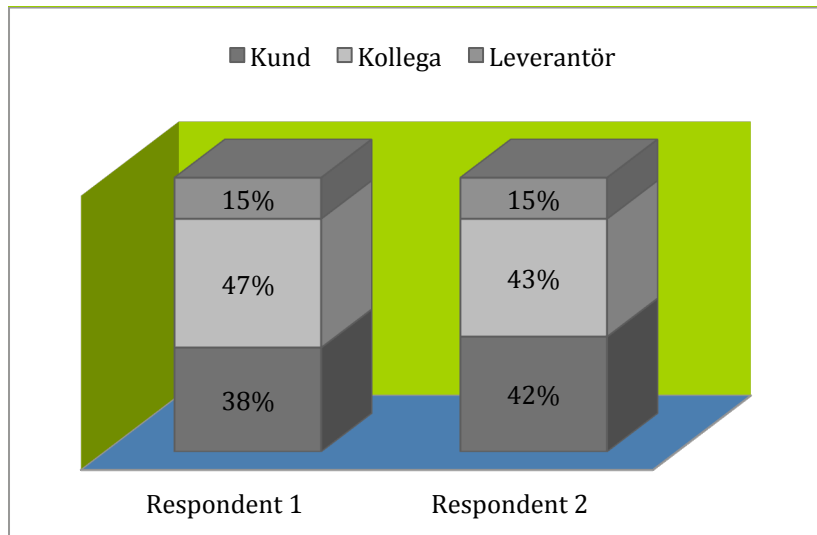
Figur 2. Figuren presenterar respondenternas fördelning av sin tid gällande tid som skapar värde för verksamheten och tid som inte skapar värde för verksamheten.

De aktiviteter som representerar tiden som inte skapar värde är de aktiviteter som regionchefen beskrev som negativa för verksamheten. Dessa aktiviteter överensstämmer, som beskrivits tidigare, med de aktiviteter som Ax och Ask (1995) ser som icke värdeskapande. Om dagsprogrammen analyseras går det tydligt att se att respondent 2 har betydligt kortare sammansatta arbetsintervall och det beror på fler störningar än vad respondent 1 utsätts för. Varför respondent 2 har större andel negativa aktiviteter kan ha att göra med det som Berggren (1998) beskriver att konsekvenserna av att ha mycket störningar i arbetet är att uppgiftsutövandet blir sämre eller till och med fel. Störningar vid utträttandet av värdeskapande aktiviteter leder i hög utsträckning till större andel negativa aktiviteter.

I gruppintervjun förklarade projektledarna svårigheterna med att sätta ett värde på en god relation till en montör. Med de verktyg som projektledaren har att jobba med ska, i de flesta fall, egentligen inte en konversation behöva göras med montören utan en utförlig beskrivning av arbetet ska stå beskrivet i ordern som projektledaren skickar till montören och där underlaget är taget från anbudet. Projektledaren menar att en muntlig förklaring av arbetet ses som ren dubbleringsaktivitet när det redan ska stå skrivet i ordern men att den muntliga konversationen kan vara viktig för att montören ska känna sig trygg och bekväm med uppgiften. Problematiken härleds till det som Abrahamsson och Andersen (2000) skriver om situationsbetingade ledarstilar. Det som projektledarna känner svårigheter med är vad gränsen går mellan att vara en relationsmotiverande- eller uppgiftsmotiverande ledare. Enligt Abrahamsson och Andersen är det helt upp till ledarens stil och den situation som ledarskapet utövas i. Från en relationsmotiverande ledares synvinkel behöver inte ett överlämnande av arbete till montör, som görs flera gånger och som är en dubbleringsaktivitet, vara en negativ aktivitet.

5.2.1 Samtalssituationen

Enligt regionchefen är projektledarens absolut viktigaste uppgift att ha goda relationer med kunder. I figur 3 nedan visualiseras andelen samtal som projektledaren har med kunder, kollegor samt leverantörer.



Figur 3. Figuren presenterar respondenternas fördelning av sina samtal mellan kunder, kollegor och leverantörer. Samtal som sker inom kontorslandskapet är inte inräknade.

Fördelningen av samtal mellan kund, kollega och leverantör är relativt lika mellan de olika respondenterna. Dock ska understrykas att respondent 1 har totalt 34 stycken samtal under veckan medan respondent 2 har totalt 145 stycken samtal. Detta innebär knappt 7 respektive 29 stycken samtal om dagen. 38 % respektive 42 % av respondenternas samtal är kundsamtal. Enligt Ax och Ask (1995) är kundkontakt en direkt värdeskapande aktivitet. För att bevara kundrelationer, som är den viktigaste värdeskapande aktiviteten som projektledare gör, är samtal till kunder en viktig komponent.

Samtalen som skett inom kontorslandskapet påverkar också i vilken grad som projektledaren kan bidra med värde till verksamheten. Författarna beslutar att inte göra vidare analys av dessa samtal ty det krävs djupare förståelse om vad samtalen har handlat om. Analysen som kan göras, och som görs i nästkommande avsnitt, är att alla samtal bidrar med avbrott i arbetet vilket försämrar projektledarens effektivitet enligt Berggren (1998). Försämrans projektledarens effektivitet bidrar detta negativt till projektledarens bidrag till verksamhetens lönsamhet.

Författarna ser ingen anledning till att göra en vidare analys av projektledarens geografiska positionering, eftersom den, i sammanhanget, anses ha mycket liten påverkan på projektledarens arbetsförmåga.

5.3 Projektledarens effektivitet

Redan under observationerna i förstudien togs beslutet om att alla samtal projektledaren hade skulle dokumenteras. Respondent 2 hade totalt 173 samtal den observerade veckan och respondent 1 hade 52 samtal samma vecka. Den stora skillnaden kan ha att göra med det som kom upp i gruppintervjun att respondent 2 precis fått ta över en annans arbetsuppgifter och därmed fått mer att göra. Samtal är en tidssabotör som vi ständigt brottas med. (Berggren, 1998). Samtal är nödvändiga men det måste finnas en balans mellan att samtalen påverkar det effektiva arbetet positivt till att bli rena tidssabotörer. Berggren skriver att det är viktigt att ta kontroll över sin egen tid, att öka den tiden som går att styra över, d.v.s. tid som inte "ägs" av medarbetare och kollegor. Genom att ha dålig kontroll över sin egen tid kan samtal göra projektledare mindre effektiva.

Analyseras tidsdagböckerna framkommer det att samtalen förekommer sporadiskt och att det inte går att urskilja någon tydlig strategi i när samtalen äger rum. Regionchefen förklarar i intervjun att diskussion om att projektledaren skulle ringa sina samtal i sjuk har förekommit i organisationen men att ingen djupare reflektion av vad det skulle innebära har gjorts. Projektledaren skulle enligt Berggren (1998) ringa flera samtal i ett sjuk och på så vis ägna sig åt en aktivitet en längre period vilket visat sig tidseffektivt. En tydlig strategi av projektledarens positionering av samtal gör vederbörande mer effektiv.

Under förstudien observerades att projektledaren ofta deltog i möten. Däremot var det ofta som projektledaren inte visste vad mötet skulle handla om eller hur länge mötet skulle hålla på. Berggren (1998) skriver att för att undvika att möten blir tidssabotörer är det viktigt att alla som ska delta i mötet vet mötets syfte, när mötet börjar och slutar och inte minst att deltagarna kommer förberedda så att diskussionerna håller sig inom aktuellt område. Projektledarna kan begära mer av personer som kallar till möte för att själva bli mer effektiva.

Med dagsprogrammen som visualiseras i empirin går det att tydligt följa projektledarens tidsdisponering. Respondent 2 har kortare sjuk av samma arbetsuppgift än vad respondent 1 har. Respondent 2 beskriver i gruppintervjun att hen ofta känner frustration över att inte, efter arbetsdagens slut, kunna beskriva vad hen uträttat under dagen. Under observationerna är det enligt Berggren (1998) mer tidseffektivt att göra en uppgift helt klar innan nästa påbörjas. För att kunna göra detta måste vederbörande, som beskrivits innan, öka den tid som hen rör över själv och planera upp samma aktiviteter i större sjuk där man vet att uppgifter kommer bli färdiga. En halvfärdig uppgift kräver en större tidsinsats än om uppgiften gjorts klar direkt. Mycket avbrott i arbetet kan leda till stress och sämre utförda arbetsuppgifter. Stress kan i längre perioder leda till djupa depressioner och långa sjukskrivningar (NE, 2014). Projektledarna ska göra klart en uppgift innan nästa påbörjas för att bli mer effektiva och mindre stressade.

Respondent 2 beskriver att hen varit anställd på en annan position tidigare i företaget och får känslan av att hen får frågor som hade med sin tidigare anställning att göra och känner ett visst ansvar att ta hand om dessa frågor. Enligt Berggren (1998) har företaget en viktig roll i dessa situationer. Projektledaren måste i allmänhet veta vad företagets mål är men i synnerhet

vad hans arbetsuppgifter är för att kunna arbeta mot dessa mål. När arbetsuppgifterna inte tydligt redogjorts fastnar projektledaren mellan två roller och försöker göra alla till lags av ren ”lydnadsreflex”. Detta bidrar till att projektledarens ordinarie arbetsuppgifter blir drabbade och det blir svårt för projektledaren att planera och organisera sig själv. Organisationen måste tydligt informera samtliga i verksamheten vilka arbetsaktiviteter som hör till vilken arbetsroll.

I gruppintervjun kom frågan upp om att alltid vara tillgänglig och svårigheterna med att förhålla sig till det. Den ökade tillgängligheten som vi människor förväntas ha gör kopplingsrestriktionerna lättare, men kan också mycket väl leda till ogynnsam överbelastning och upplösning av vissa mottagares planerade tidsorganisation (Hägerstrand, 1970). Berggren (1998) beskriver att det handlar om att respektera sin egen tid. Genom att visa hur du respekterar din egen tid, genom noga planering, kommer även andra att respektera din tid och vara lojal mot den. Projektledares tillgänglighet är komplex och det är viktigt att projektledaren själv lär sig att värdera och förhålla sig till olika förväntningar.

6. Slutsats

I kommande avsnitt redogörs de slutsatser som tagits fram utifrån studiens resultat och den studerade teorin.

Delfråga 1 - Vad finns det för olika aktiviteter som en projektledare i sin arbetsroll är engagerad i

Frågeställningen redogörs detaljerat under analyskapitlets första del. De aktiviteter som projektledarna har lagt mest tid på återfinns under aktivitetskategorin ”planera jobb efter beställning” och är: beställa material, leverantörkontakt, diskutera lösningsförslag med kollega, koordinera personal, skriva och lägga upp ordrar till montörers handyman, projektgenomgång av nyuppstartade projekt tillsammans med montör och/eller beställare samt delta i byggmöten.

Delfråga 2 - Vilka aktiviteter som en projektledare gör bidrar med värde ur ett verksamhetsperspektiv?

Dubblers- och korrigeringsaktiviteter samt ofrivillig tidsåtgång är aktiviteter som ej värderas positivt men går inte att eliminera helt i en rörlig verksamhet. Det finns även aktiviteter i en verksamhet som inte värderas positivt men som är en förutsättning för att verksamheten ska fungera. En tydlig aktivitet här är förflyttningar.

Genom att ha mycket störningar i sitt arbete med värdeskapande aktiviteter kan större andelen av dessa aktiviteter gå över till att bli negativa. Vissa aktiviteter som i teorin är negativa behöver inte alltid vara det i praktiken. Till exempel behöver, utifrån en relationsmotiverande ledares synvinkel, ett överlämnande av arbete till montör, som görs flera gånger och som är en dubblersaktivitet, inte vara en negativ aktivitet. Slutsatsen blir också att samtal till kunder är en viktig komponent för att bevara kundrelationer. Kundrelationer är den viktigaste värdeskapande aktiviteten som projektledare gör. Det går även att säga att om projektledares effektivitet försämras bidrar detta negativt till projektledarens bidrag till verksamhetens lönsamhet.

Delfråga 3 - Vilka faktorer gör projektledare mer eller mindre effektiva?

En projektledares effektivitet påverkas av kontrollen hen har över sin egen tid samt av hur mycket hen kan påverka positioneringen av samtalen. Projektledaren kan även begära mer av personer som kallar, eller kallas, till möte för att själva bli mer effektiva.

Projektledare ska, i så stor utsträckning som möjligt, göra klart en uppgift innan nästa påbörjas för att bli mer effektiva och mindre stressade. Organisationen har också ett stort ansvar och måste vara tydligare med att informera samtliga i verksamheten vilka arbetsaktiviteter som hör till vilken arbetsroll.

Projektledares tillgänglighet är komplex och det är viktigt att projektledaren själv lär sig att värdera och förhålla sig till olika förväntningar.

Syntesen av slutsatserna som redovisats ovan är att projektledaren måste bli bättre på sin egen självorganisation. För att kunna bli det krävs att verksamheten, som projektledaren arbetar i, är tydlig med sina arbetsbeskrivningar och ger projektledarna mandat till att utvecklas. Det krävs dessutom att verksamheten aktivt hjälper projektledarna i form av stöd och utbildning.

7. Diskussion

Diskussionsavsnittet används av författarna för att fritt reflektera över studiens resultat. Avsnittet behandlar även svårigheterna för en projektledare att tillgodose alla projektintressenters behov och samtidigt ha en hög effektivitet gentemot det som skapar direkt värde för företaget.

7.1 Projektledares atypiska aktiviteter

En projektledare är engagerad i en rad olika aktiviteter varje dag. I denna studie har en förstudie med hjälp av intervjuer och observationer genomförts. Under de dagarna som observationerna genomfördes så inträffade en rad händelser som enligt projektledarna var ”orepresentativa för en vanlig arbetsdag”. Det som noterades under arbetets gång var att det väldigt ofta inträffade saker som var ”orepresentativa för en vanlig arbetsdag”. Den slutsatsen som drogs var att det ligger i projektledararbetets natur att oförutsägbara händelser inträffar och att definitionen av en ”typisk arbetsdag” måste innefatta atypiska händelser. Det är en insikt som givit respekt för komplexiteten i det yrke som detta arbete syftar att kartlägga. En lista med aktiviteter togs trots allt fram. Den kontrollerades noga med projektledarna och användes därefter som grund för tidsdagboken. Att döma av resultatet av de ifyllda tidsdagböckerna så fungerade de aktivitetskategorier som togs fram bra. Aktivitetskategorin ”övriga kategorier” utnyttjades endast en gång (10 minuter) under hela ifyllnadsperioden.

Det måste även tas i beaktan att författarna har placerat in aktiviteterna som observerades i förstudien utifrån Ax och Asks teorier. Där finns det bara exempel på hur olika aktiviteter kategoriseras och vi har utifrån dessa gjort egna tolkningar. Ett exempel är aktiviteten ”nätverka”. Det finns ingen given kategori för denna aktivitet men efter resonemang betraktas aktiviteten som möjligt bidragande till knytande av framtida kunder och hamnar därför under kategorin direkt värdeskapande aktiviteter.

7.2 Företagets krav på projektledaren

I studien har varje tiominutersintervall dokumenterats av projektledarna. Ingvar Kamprad säger:

“Dela upp din tid i tiominutersperioder och gör sedan det bästa av varje period”

Respondent 1 menar till och med att metoden som använts i studien är det enda sättet att göra denna sorts undersökningar på. Empirin säger till exempel att respondent 2 ägnar 2 % under observerad tid till att utveckla och bevara kundrelationer. Är detta bra eller dåligt? Enligt Hägerstrand är kvaliteten på all data som samlats in helt beroende av den måttstock och de mål som använts i omgivningen. Omgivningen tolkar författarna i detta specifika fall som Bravida. Efter att ha läst projektledarnas arbetsbeskrivningar och konstaterat bristerna i deras

kvalitet konstateras även att en måttstock, som eftersöks i teorin för att kunna analysera empirin, saknades.

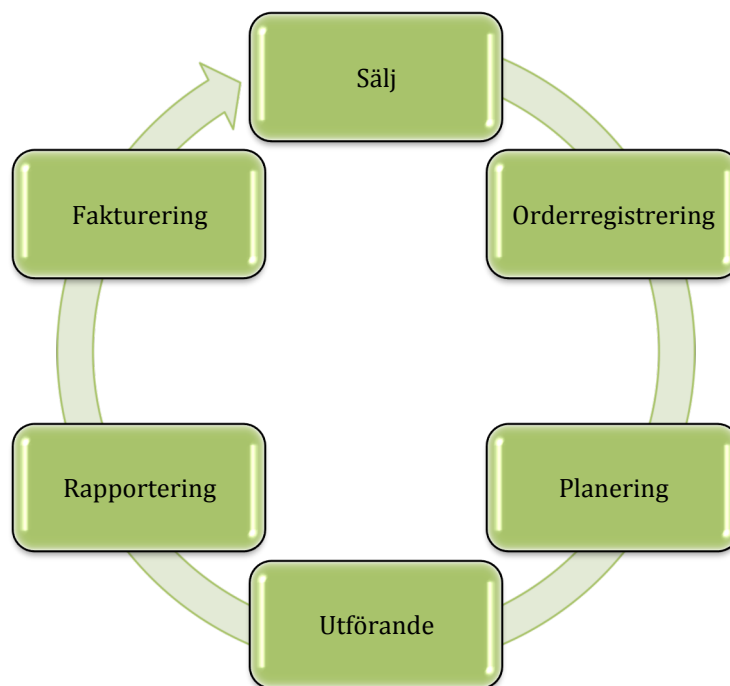
Projektledaren bidrar med en mängd aktiviteter som bidrar med värde till verksamheten. Vi tror inte att någon går till jobbet och inte vill göra någonting. Alla vill innerst inne göra ett så bra jobb som möjligt. Det handlar bara om att ha förutsättningarna och möjligheterna att göra det. Här tror vi att organisationen har ett stort ansvar precis som beskrivits i analysen. Verksamheten måste tydligt visa vad som krävs av projektledarna och ge dem verktygen för att nå dit. Ett sådant verktyg skulle kunna vara att tydligt beskriva vad företaget kräver av sina projektledare och göra en arbetsbeskrivning på aktivitetsnivå. Då skulle projektledaren ha ett dokument att falla tillbaka på när det bli stressigt och bara rikta in sig på det som prioriteras högst av företaget och det som genererar mest värde. Projektledaren får då även möjlighet att klargöra för montörerna vad det är som ingår i hans arbetsuppgifter och vad det är för aktiviteter som hen får lön för. Det finns alltid ett gränssnitt mellan olika yrkeskategorier därför är det viktig att, i detta fall, montörer också har en arbetsbeskrivning på aktivitetsnivå. Allt för att kunna jämföra och reda ut gränssnitten på bästa sätt.

7.3 Förståelser mellan olika arbetsroller

Det finns en motsägelse i förhållningssättet att effektivt projektledningsarbete delvis konstitueras av att ha så lite muntlig kontakt som möjligt med montörerna. Sett enbart från projektledarens synvinkel så stämmer det att arbetet blir effektivare om färre montörskontakter görs. Relationen mellan montörer och projektledare är väldigt viktig eftersom projektledaren lämnar ett stort ansvar till montören. Att komma ut till montörens arbetsplats, samt att lämna över jobb på telefon kan vara motiverande för montören. Har montörerna väldigt lite kontakt med projektledaren kan lätt en bild av att denne "bara sitter på kontoret och vänder papper" bildas, vilket genererar en dålig och oproduktiv stämning. Faktum är dock att projektledarens tid är begränsad och hen har andra arbetsuppgifter som är av större vikt för verksamheten. Därför måste något göras för att montörerna inte ska bli missnöjda om en projektledare inte är ute på byggen så mycket som de skulle önska. Om en större förståelse för vad en projektledare gör kan uppnås hos montörerna så skulle dessa motsättningar till viss del kunna undvikas. Förhoppningsvis kan denna studie vara till hjälp med detta.

7.4 Projekts processer

Inom tillverkningsindustrin pratas det mycket om processer och hur dessa ska öka effektiviteten. Det pratas mycket om komplexiteten hos en projektledares arbete och att det hela tiden kommer upp oplanerade situationer som inte går att förutsäga. Absolut kan det vara så men vi menar på att det ändå måste finnas något återkommande mönster i en projektledares arbete. Ett mönster som lokaliserats under studiens gång beskrivs i figur 4.



Figur 4. Figuren visar projektledares arbetsprocess.

Denna modell är även en modell som Bravida Norge tagit fram i sin handlingsplan ”Strategi mot 2015”. När processer diskuteras inom tillverkningsindustrin dröjer det inte länge förrän olika buffertar kommer på tal. Vad är en buffert och vart ska den placeras? I vårt specifika fall skulle tid i form av arbetstimmar kunna vara en buffert. För att kunna jobba med processer och använda sig av buffertar är det viktigt att identifiera huvudprocessen. Är det projektledaren som är huvudprocessen då måste buffertarna ligga på till exempel montörer. Är det i stället så att projektledaren ska vara bufferten i processen och ta upp olika avvikelser så måste organisationen avsätta tid för detta till projektledaren. Här finns det inget rätt och fel utan det viktigaste är att alla som är inblandade i verksamheten vet förutsättningarna och förstår varför organisationen är organiserad som den är. Det som går att se idag är att projektledarna egentligen jobbar i processer men att de måste tydliggöras för att projektledarna ska ha möjlighet att bli mer effektiva.

Något som också observerades under studiens gång var bristerna i projektledares orderskrivning till montörerna. Att skriva en order är ett av stegen i projektledares arbetsprocess. Det finns stora potentialer för att bli mer effektiva genom att bli tydligare i ordrens arbetsbeskrivningar till montörer. Genom att lägga mer tid på detta steg skulle minska inblandades frågetecken. Här ser vi direkt fördelarna med att stylta upp och standardisera sitt arbetssätt. Det gör det möjligt att gå in och analysera varje steg för sig och på så vis göra små förbättringar kontinuerligt istället för att analysera hela arbetsrollen eller göra stora omorganisationer som kan vara betydligt mer påfrestande.

8. Rekommendationer

I detta kapitel kommer ett antal rekommendationer, uppdelade i organisationsnivå och individnivå, att presenteras.

Från början var syftet med rapporten inte att komma med rekommendationer till företaget. Efter att studerat problematiken med projektledares diffusa arbetsinsats och kommit fram till vissa brister i projektledarens roll ges ändå ett par betydelsefulla men, enligt författarna, enkla rekommendationer till företaget som står inför samma frågeställningar som rapporten tar upp. Rekommendationerna kommer utifrån att ha studerat Bravida men formuleras på sådant vis att andra företag i liknande situation skulle kunna använda sig av dem. Eftersom författarna insåg att projektledarens individuella insatser mycket bygger på en tidigare bra organisatorisk insats delas rekommendationerna upp i organisationsnivå och individnivå.

8.1 Organisatorisk nivå

Den absolut viktigaste åtgärden ett företag måste göra för att få koll och skapa värde ur sina projektledare är att sätta upp tydliga mål. Inte bara övergripande mål som gäller hela organisationen utan även mål ända ner till en detaljstyrd projektledare. Ett av målen som en verksamhet skulle kunna ha för sina projektledare är att en specifik andel av projektledarens tid ska gå till kundkontakter. Finns dessa mål och riktlinjer går det lättare att utvärdera projektledarna genom tidsgeografiska studier och på så vis hela tiden ha ett nuvärde och därifrån förbättra projektledarens arbete så att värde skapas för organisationen. Projektledaren måste veta vad verksamheten vill få ut av projektledarens arbete. Projektledaren måste även veta vad projektledaren gör som skapar värde för verksamheten för att därifrån, själv eller tillsammans med företaget, göra prioriteringar. Alltså tydliga arbetsbeskrivningar och prioriteringar som följer företagets mål och visioner för att lättare kunna följa upp och underlätta projektledarens arbete. Verksamheten bör också bidra med kurser och utbildningar för att hjälpa projektledaren att utvecklas i sin arbetsroll.

8.2 Individnivå

När projektledaren har tydliga dokument om vad verksamheten kräver av hen är det upp till projektledaren att göra arbetsuppgifterna på ett så bra och effektivt sätt som möjligt. Projektledaren måste bli bättre på att organisera sin egen tid. Detta kräver att projektledaren får mandat av organisationen att göra åtgärder i sin arbetsroll. Verksamheten måste ha överseende med att detta kan ta tid. Som beskrivits i föregående stycke bör verksamheten bistå med konkreta hjälpmedel för att projektledaren ska kunna utvecklas. Den tid det tar för en projektledare att organisera, och kanske till och med standardisera sina arbetsuppgifter, kommer företaget tjäna mycket pengar på över sikt. Alltså skriv in i projektledarens arbetsbeskrivningar att en viss procent av deras tid ska gå till reflektion och kompetensutveckling. Denna tid ska inte summeras ihop till ett utbildningstillfälle en gång om

året utan ska finnas med i det dagliga arbetet. Projektledaren får sedan mandat av verksamheten att använda sin kreativitet för att bättre utföra sina arbetsuppgifter.

8.3 Summering rekommendationer

Dessa enkla rekommendationer som presenteras ovan är bara precis första steget i en organisatorisk förbättring. Författarna tror att det är med små överblickbara framsteg som verksamheten når framgång. I rapporten presenteras fler åtgärder på individnivå men författarna ser hellre att företagen försöker organisera sig rätt från början och där är det inte projektledarna som visar brister.

9. Förslag till fortsatta studier

I detta kapitel presenteras författarnas förslag på hur vidare arbete inom området skulle kunna utföras.

I rapporten har endast projektledare studerats. I verksamheter finns det ofta gränslinjer mellan olika yrkesrollers arbetsuppgifter. Vilka arbetsuppgifter hamnar på vilken roll? För att anställda i en organisation ska ha förståelse för varandra och känna acceptans för andras arbetsuppgifter är det viktigt att alla vet sin rolls uppgifter och utmaningar men även andras roller. Då går det inte längre att bara analysera projektledaren utan allas roller och arbetsuppgifter måste dokumenteras och visualiseras för att skapa en förståelse för verksamheten. Alltså skulle en fortsatt studie ha syftet att lokalisera samtliga aktiviteter i en organisation och med hjälp av aktiviteterna förtydliga gränssnitten mellan olika arbetstagare. Detta för att öka förståelsen för varandras arbetsroller men även för att förstå sin egen och kollegans bidrag till företagets verksamhet.

Studien är baserad på en kvalitativ undersökning på *ett* företag. För att öka förståelsen för projektledares roll i en verksamhet skulle det vara intressant att studera projektledare utifrån en mer kvantitativ studie. Då skulle en undersökning på liknande sätt som presenteras i rapporten göras fast mellan flertalet företag. Skiljer sig olika projektledares arbetsuppgifter mellan olika företag? Om de gör det, varför? Vad är det som skapa värde i de olika verksamheterna och varför värderas och prioriteras aktiviteter olika i olika företag? Syftet skulle vara att få en djupare förståelse för hur projektledarrollen skiljer sig åt mellan företag men även få en inblick i vad organisationer värdesätter utifrån ett verksamhetsperspektiv.

10. Källförteckning

- Ax, C. och Ask, U. (1995) *Cost Management*. Lund: Studentlitteratur.
- Ax, C., Johansson, C. och Kullvén, H. (2001) *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 4:1. Malmö: Liber AB.
- Abrahamsson, B. och Andersen, JA. (2000) *organisation*. 3:e uppl. Malmö: Lieber AB
- Andersson, N. et al. (2010) *Marknadsundersökning - en handbok*. 3:e upplagan red. Lund: Studentlitteratur.
- Berggren, C. et al. (1998) *Praktiskt ledarskap*. 2:a upplagan. Malmö: Liber ekonomi.
- Denscombe, M. (2009) *Forskningshandboken*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur AB
- Eyrolle, H. och Cellier, J-M. (2000) The effects of interruptions in work activity: field and laboratory results. *Applied Ergonomics*. Vol. 31, ss. 537-543.
- González, V. och Gloria, M. (2004) "*Constant, Constant, Multi-tasking Crainess*": *Managing Multiple Working Spheres*. Irvine: University of California
- Holme, I M. och Solvang, B K. (1997) *Forskningsmetodik*. 2:a upplagan. Lund: Studentlitteratur
- Hägerstrand, Torsten. (1970) Tidsanvändning och omgivningsstruktur. I *Urbaniseringen i Sverige, en geografisk samhällsanalys*. Stockholm: Esselte tryck
- Jacobsen, D. I. (2002). *Vad, hur och varför: om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskaper*. Lund: Studentlitteratur.
- Liker, J.K. (2006) *The Toyota Way Fieldbook*. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mindre*. (2014) <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/sve/mindre/O244796>, Nationalencyklopedin, hämtad 2014-05-20.
- Nilsson, A. (2008) *Projektledning i praktiken: Observationer av arbete i korta projekt*. Avhandling, Handelshögskolan vid Umeå universitet, Umeå.
- Om Bravida Sverige*. <http://www.bravida.se/Om-Bravida/> (2014-01-15)
- Projektledning*. (2014) <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/projektledning>, Nationalencyklopedin, hämtad 2014-05-20.
- Rehnfeldt, P. (2008) Lean överförs till fler branscher. *Tidningen Arbetsliv*, 27 oktober. http://streamdp.hhs.se/LinkedStaffDocs/download.aspx?dl=01134_006 (2014-05-15)
- Sayles, L.R. och Chandler, M. K. (1971) *Managing Large Systems: Organizations for the Future*. Harper & Row, New York.

Sjögren Källqvist, A. (2002) *Projektledning från ovan: Beroenden och kopplingar i en industriell multi-projektverksamhet*. Licentiatuppsats, Institutionen för Industriell Ekonomi och Organisation, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm.

Skolverket (2013). *Lärarnas yrkesvardag: en nationell kartläggning av grundskollärares tidsanvändning*. Stockholm: Skolverket.

Tillgänglig på Internet: <http://www.skolverket.se> (2014-02-15)

Statistiska centralbyrån (2012) *Nu för tiden: en undersökning om svenska folkets tidsanvändning år 2010/11*. Stockholm: Statistiska centralbyrån. <http://www.scb.se> (2014-03-20)

Stress. <http://www.ne.se.proxy.lib.chalmers.se/lang/stress>, Nationalencyklopedin, hämtad 2014-05-26.

Söderlund, J. (2005) What project management really is about: alternative perspectives on the role and practice of project management. *International Journal of Technology Management*.

Wallgren Ekström, S. (2013) *Minska den icke värdeskapande tiden på en byggarbetsplats*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (Examensarbete).

Williamson, K. (2002) *Research methods for students, academics and professionals. Information management and systems*. Centre for Information Studies, Charles Stuart University.

Åqvist, A-C (2002) *Tidsgeografi en introduktion*. Åbo akademi. http://www.aboakademi.fi/fc/opu/amne/geogr/Tidsgeografi_introduktion.pdf (2014-03-25).

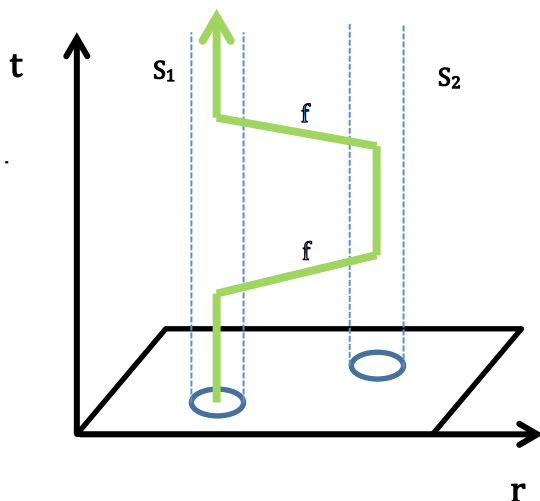
11. Bilaga 1

Omgivningsstruktur

Ett sätt att se på hur omgivningsstrukturen påverkar människor är att göra statistiska analyser där olika mätvärden som skulle kunna vara betydelsefulla tas upp. Resultatet kommer leda till en mängd data som måste kompletteras med fysisk realism vilket innebär att beskriva individen med hjälp av tiden och rummet, alltså med tids- och rumskoordinater. Rummet pressas samman till ett plan medan tiden blir en tredje dimension i samma matris (fig. 1). För varje tidsenhet kommer det finnas ett rumsläge. Summeras alla rumslägen över tiden bildas en individbana. Om det skulle vara så att det sker en isolerad händelse symboliseras den endast med en punkt någonstans i matrisen. Hur lång individbanan blir är helt upp till vad för slags material som är av intresse. Tiden kan variera mellan allt från ett dygn, då banan kallas för dygnsbana, till år då banan kallas livsbana (Hägerstrand, 1970).

Tidsgeografins stationer

Människor passerar ett antal stationer under sin individbana. En dygnsbana kan lösas upp i en grupp av stationer till exempel arbetsplatsen, bostad och servicelokaler. Det går även att dela in givna grupper i mindre stationer och ända ner till enskilda möbler och maskiner (Hägerstrand, 1970).



Figur 1. r representerar planet och t tiden, f står för individens förflyttning (individbana), s₁ och s₂ symboliserar de stationer som individen förflyttar sig mellan.

Restriktioner

Ofta räcker det inte med att beskriva individbanor utan det kan vara minst lika intressant att studera vad gränser går vad faktiskt är möjligt förr individen att uträtta (Åqvist, 2002). Nedan följer tre olika restriktioner som kan vara nödvändiga att studera vid tidsgeografiska studier.

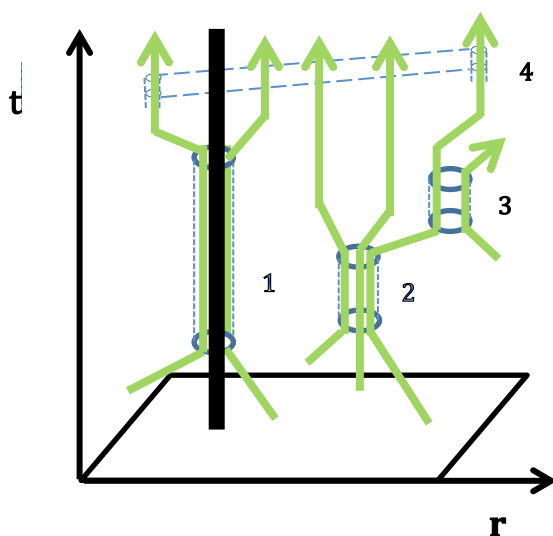
Kapacitetsrestriktioner

Till dessa restriktioner hör allt det som begränsar individens verksamhet på grund av hens biologiska egenskaper. Till exempel måste alla någon gång sova och äta, och det går inte heller att göra detta under vilken tid på dygnet som helst. Det betyder att det finns tillfällen på dygnet då individen inte kan lämna sin bostad och tvärtom, då individen måste vara tillbaka. En annan omständighet som beskrivs är räckviddströsklar vilket syftar till hur flexibel det går att vara i en situation. En person som står framför en maskin har en viss räckviddströskel medan en inom sjukvården, som tar hand om människor, har en annan. Det går heller inte att samtala med hur många som helst samtidigt. Här finns gränser för hur många som kan samverka effektivt som enskilda individer.

Kopplingsrestriktioner

En grupp som är kopplade till varandra under en viss tid kallas för verksamhetsknippe. Det kan vara mötesplatser och är ofta programmerade i förväg men kan även uppkomma allteftersom. Det finns fasta mötesplatser, till exempel att man är beroende av en maskin, men även mer flexibla. Exempel på verksamhetsknippen kan vara en fabrik, ett kontor eller elever på en skola. Ett knippe behöver inte vara så omfattande som en hel fabrik utan kan även vara en konsultation med en läkare eller advokat.

Alla knippena kan placeras i tids- och rumskoordinater (fig. 2) och går då lätt att se vilka individbanor som hör till vilket verksamhetsknippe. Det går även att se om förhållandet mellan de olika knippena och de enskilda individbanorna verkar rimligt i tiden.



Figur 2. r representerar planet och t tiden. 1, 2, 3 och 4 står för olika verksamhetsknippen varvid det svarta strecket representera en fast position såsom maskin o.d. medan 2 och 3 är flexibla, överenskomna platser. 4 är kommunikation över längre avstånd, till exempel videokonferens.

Hägerstrand skriver att ju fler verksamhetsknippen och kopplingsrestriktioner det finns desto mer sårbart är dagsprogrammet. Han beskriver också att små förändringar i dagsprogrammet kan leda till en lång rad av följd effekter. Tar ett exempel som att kollektivtrafiken inte håller sina hålltider och det finns andra tider som har planerats passa ihop med transporten. Då kan detta leda till att andra aktiviteter måste planeras om och dagsprogrammet hamnar i ofas. Här syns en tydlig koppling till kapacitetsrestriktionerna och att det är viktigt att ta hänsyn till dessa för att inte kopplingsrestriktionerna ska bli lidande (Hägerstrand, 1970). Den ökade tillgängligheten som vi människor förväntas ha gör kopplingsrestriktionerna lättare, men kan också mycket väl leda till ogynnsam överbelastning och upplösning av vissa mottagares planerade tidsorganisation (Hägerstrand, 1970).

Styrningsrestriktioner

Restriktionen handlar om att det finns vissa bestämda personer eller bestämda grupper som har befogenheter att fatta beslut och utöva kontroll i ett visst rum och i en viss tidpunkt. Hägerstrand beskriver detta som olika domäner. Domäner är kringgärdade av regler och det är inte heller fritt att tillträda en domän hur som helst. Det kan till exempel vara en presentation vid dörren till en främmande bostad eller uppvisning av passerkort vid en fabrik. Olika domänerna bildar hierarkier och medför att överordnade hierarkier kan styra och reglera underordnade domäner.

Dagens verksamheter är svåra att överblicka och allt mer styrs av externa faktorer som det gäller att anpassa sig till. Därför har det blivit viktigare med olika slag av styrning i organisationer. På företag idag syns olika arbetsenheter som har sina egna domäner vilket lätt kan leda till suboptimering. Det innebär att en individ i ett företag inte enbart måste följa sin tidsdisciplin som gäller för sitt verksamhetsknippe utan måste som regel passera en rad andra domäner där hen inte alls kan kontrollera situationen (Hägerstrand, 1970).

Summering av restriktioner

Som beskrivits tidigare påverkar de olika restriktionerna varandra. Hägerstrand skriver att det inte är sällan restriktionerna är förutbestämda och inte alls tar hänsyn till de individer som senare kommer att ta plats i de olika rollerna. Vissa verksamheter är ofrånkomliga med intervall som inte heller kan förlängas eller förkortas hur som helst. En viktig del som går in i alla restriktioner är människans odelbarhet. Det innebär att varje individ endast kan ägna sig åt en verksamhet åt gången (Hägerstrand, 1970).

12. Bilaga 2

Intervjuguide till intervjuer med projektledare

Vi är två studenter från Chalmers som läser programmet ekonomi och produktionsteknik. I utbildningen ingår det att göra ett examensarbete men anknytning till programmets inriktning. Eftersom en stor del av utbildningen handlar om projektledning och projektledarens roll i organisationer tyckte vi att det både vore intressant och relevant att studera projektledares verksamhetsvärdeskapande aktiviteter. För att kunna göra detta måste en förstudie som går ut på att hitta projektledarens specifika aktiviteter i en viss verksamhet göras. En del av förstudien kommer vara två semistrukturerade intervjuer med två projektledare. Förstudien kommer sedan ligga till grund för utformning av en tidsdagbok. Tidsdagboken kommer i sin tur hjälpa till att utskilja de verksamhetsvärdeskapande aktiviteterna.

I den slutgiltiga rapporten kommer inga namn från intervjuerna nämnas.

Frågor:

- Beskriv, så noggrant du kan, vad du gjorde i torsdags.
- Tycker du att detta var en typisk dag i ditt uppdrag som projektledare? Om inte, vad skulle varit annorlunda?
- Sett till en hel vecka, är detta aktiviteter som du brukar göra?
- Finns det aktiviteter som du inte tagit upp än men som du vet att du utför under en normal arbetsdag?

13. Bilaga 3

Intervjuguide till intervju med regionchef

Vi är två studenter från Chalmers som läser programmet ekonomi och produktionsteknik. I utbildningen ingår det att göra ett examensarbete men anknytning till programmets inriktning. Eftersom en stor del av utbildningen handlar om projektledning och projektledarens roll i organisationer tyckte vi att det både vore intressant och relevant att studera projektledares verksamhetsvärdeskapande aktiviteter.

Studien är uppbyggd kring tre stycken frågeställningar:

- *Vad finns det för olika aktiviteter som en projektledare i sin arbetsroll är engagerad i?*
- *Vilka faktorer gör projektledare mer eller mindre effektiva?*
- *Vilka aktiviteter som en projektledare gör bidrar med värde ur ett verksamhetsperspektiv?*

För att kunna få en djupare förståelse kring frågeställningarna intervjuas en lämplig kandidat från företaget som kan representera verksamheten, i detta fall regionchefen.

I den slutgiltiga rapporten kommer inga namn från intervjun nämnas.

Frågor:

- Vilka tidigare erfarenheter har du utav denna sortens studie av projektledarens arbete?
- Huruvida är de aktiviteter som lokaliserats under förstudien representativa för vad verksamheten kräver av sina projektledare?
- Vilket är det största hindret mot ett effektivare projektledningsarbete?
- Beskriv fritt, utifrån studiens aktivitetskategorier, vad i projektledarens arbete som är värdeskapande för Bravidas verksamhet?

14. Bilaga 4

Intervjuguide till gruppintervju med projektledarna

Nu när den tidsgeografiska studien är klar och en mer strukturerad intervju göra tillsammans med de två projektledarna där vi går genom studien och hur det varit att delta.

I den slutgiltiga rapporten kommer inga namn från intervjun nämnas.

Frågor:

- Tycker ni att tidsdagbokens aktivitetskategorier har varit representativa för ert arbete? Om inte, vad saknas?
- Känner ni att samtalskategorierna har varit representativa för ert arbete, eller finns det någon som borde tas bort eller läggas till?
- Tycker ni att den tidsgeografiska studien är ett bra sätt att kartlägga en projektledares tidsanvändning? Finns det saker i studien som borde gjorts annorlunda? Eller borde det ha gjorts på ett helt annat sätt? Vilket?
- Hur känner ni att ni har lyckats med att anteckna det som har hänt under arbetsdagarna?
- Tycker ni att det har varit jobbigt att bli observerad och att era arbetssätt ibland har blivit ifrågasatta? Skulle det varit lättare om ni blivit tex filmade.
- Finns det något i ert sätt att arbeta som projektledare, efter att ni del tagit i denna studie, som ni skulle vilja ändra?
- Tror ni att denna metod skulle kunna hjälpa er att analysera och förbättra ert arbete som projektledare?
- Övriga reflektioner