



# CHALMERS

---



## **Kommunikation mellan platsledning och yrkesarbetare i byggproduktion**

En studie i samarbete med AF Bygg Göteborg AB

Examensarbete inom kandidatprogrammet  
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn

Hanna Larsson  
Hanna Stawbom



EXAMENSARBETE 2015:62

# Kommunikation mellan platsledning och yrkesarbetare i byggproduktion

En studie i samarbete med AF Bygg Göteborg AB

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

HANNA LARSSON

HANNA STAWBOM

Institutionen för bygg- och miljöteknik  
Avdelningen för Construction Management  
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2015

Kommunikation mellan platsledning och yrkesarbetare i byggproduktion  
En studie i samarbete med AF Bygg Göteborg AB

*Examensarbete inom kandidatprogrammet  
Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

Hanna Larsson

Hanna Stawbom

© HANNA LARSSON & HANNA STAWBOM, 2015

Examensarbete 2015:62 / Institutionen för bygg- och miljöteknik,  
Chalmers tekniska högskola 2015

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

Chalmers Reproservice  
Göteborg 2015

Kommunikation mellan platsledning och yrkesarbetare i byggproduktion

En studie i samarbete med AF Bygg Göteborg AB

*Examensarbete inom kandidatprogrammet*

*Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn*

Hanna Larsson

Hanna Stawbom

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

## SAMMANFATTNING

I en projektintensiv bransch så som byggbranschen som karaktäriseras av tidsbrist och snabba beslut är god kommunikation en förutsättning för ett lyckat slutresultat. Allt mer förekommande i branschen är att anlita underentreprenörer till att utföra en del av arbetet vilket ofta är både billigare och mindre riskfyllt för huvudentreprenören. Däremot ställer den ständigt varierande sammansättningen av olika yrkesgrupper från olika företag stora krav på den interna kommunikationen i projektet och ett ledarskap som motiverar och engagerar de involverade parterna.

Syftet med rapporten är att undersöka och analysera hur den interna kommunikationen ser ut mellan platsledning och yrkesarbetare i produktionsfasen på Projekt Skogome och Projekt Oxled på AF Bygg Göteborg AB samt de olika parternas syn på detta. Rapporten syftar till att synliggöra eventuella brister och ge förslag på förbättringsåtgärder.

Studien har huvudsakligen utförts genom litteraturstudier, personliga intervjuer och enkätundersökning. Litteraturstudierna har fortskridit under projektets gång och legat till grund för de frågor som ställdes under intervjuerna och enkätundersökningen. För att få ett rättvisande och heltäckande resultat har både kvalitativa och kvantitativa studier utförts. Den kvalitativa studien utgörs av personliga intervjuer med tjänstemän i platsledningen och den kvantitativa studien består av en enkätundersökning riktad mot yrkesarbetare från projekten.

Resultatet visar att det idag inte föreligger några större brister i kommunikationen på de studerade projekten. Den generella synen på kommunikationen är god och fungerar i sin helhet bra. De synpunkter som framkommit ligger till grund för ett antal åtgärder som föreslås för att ytterligare förbättra kommunikationen. Dessa är regelbundna veckomöten, ökad möjlighet för yrkesarbetare att närvara på startmöten, införandet av en informationsbroschyr, ledarskapsutbildning och erfarenhetsåterföring av eventuella kommunikationsproblem med underentreprenörer på grund av språkbarriärer.

Nyckelord: kommunikation, informationsöverföring, byggprojekt, platsledning, yrkesarbetare, ledarskap, motivation



Communication between the site management and the skilled workers in the production phase of a construction project

In cooperation with AF Bygg Göteborg AB

*Diploma Thesis in the Bachelor Programme*

*Business Development and Entrepreneurship for Construction and Property*

Hanna Larsson

Hanna Stawbom

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction Management

Chalmers University of Technology

## ABSTRACT

In a project intense industry such as the construction industry, which is characterised with shortage of time and quick decision-making, good communication is a necessity for a successful end result. A growing approach is to hire sub-contractors to carry out specific parts of the project that often is more cost-effective and means less risk for the main contractor. On the other hand, these ever-changing combinations of skilled workers from different companies put high demands on the internal communication of the project and on a leadership that motivates and engages everyone involved.

The purpose of this report is to investigate and analyse the internal communication between the site management and the skilled workers on AF Bygg Göteborg AB's projects Skogome and Oxled. The report aims to bring forth any possible shortcomings and give suggestions on measurements for improvement.

The study has mainly been carried out through literature studies, interviews and a questionnaire survey. The literature studies have progressed alongside the project and have formed the base of the interview questions and the survey. In order to receive a truthful and comprehensive result both qualitative and quantitative studies have been done. The qualitative study consists of individual interviews with the site managements on the studied projects and the qualitative study consists of a questionnaire survey aimed for the skilled workers on the projects.

The result shows that there are no major flaws in the communication today. The overall impression of the communication is positive however the comments and opinions given during the studies have been concluded into a number of suggestions which is believed to further improve the communication for future projects. The suggestions are: regular weekly meetings, increased opportunities for skilled workers to attend the start-up meetings for the projects they are part of, introducing an information brochure, education in leadership and lastly site managements sharing experiences on any communication issues with sub-contractors due to language barriers.

Key words: communication, transference of information, building project, site management, skilled worker, leadership, motivation

# Innehållsförteckning

<b>SAMMANFATTNING</b>	<b>I</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>III</b>
<b>INNEHÅLLSFÖRTECKNING</b>	<b>IV</b>
<b>FÖRORD</b>	<b>VII</b>
<b>1 INLEDNING</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Frågeställningar	2
1.5 Metod	2
1.5.1 Litteraturstudie	2
1.5.2 Enkätundersökning och intervjuer	3
1.5.3 Dialoger och observationer	4
1.6 Definitioner	4
<b>2 TEORETISK REFERENSRAM</b>	<b>5</b>
2.1 Kommunikation	5
2.2 Kommunikationsprocessen	6
2.2.1 Kommunikationskanaler	7
2.2.2 Problem i kommunikationsprocessen	9
2.3 Ledarskap och kommunikation	9
2.3.1 Utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik	10
2.3.2 Motivation och engagemang	10
2.4 Kommunikation i byggbranschen	11
2.4.1 Ledarskap i produktionsfasen	12
2.4.2 Underentreprenörens delaktighet i produktionsfasen	12
<b>3 AF BYGG GÖTEBORG AB</b>	<b>13</b>
3.1 Organisationen	13
3.1.1 Olika arbetsroller i platsledningen	14
3.2 Studerade projekt	15
3.2.1 Projekt Oxled	15
3.2.2 Projekt Skogome	16
3.3 Kommunikationen idag	17
<b>4 RESULTAT</b>	<b>19</b>
4.1 Resultat av intervjuer	19
4.1.1 Intranätet	19



4.1.2 Möten	19
4.1.3 Att använda sig av samma underentreprenör i flera projekt	20
4.1.4 När det plötsligt dyker upp en ny underentreprenör	20
4.1.6 Engagemang och inställning	21
4.1.7 Kommunikationskanaler	21
4.2 Resultat av enkätundersökning	21
4.2.1 Sammanställning av Del 1	24
4.2.2 Sammanställning av Del 2	32
<b>5 ANALYS AV RESULTAT OCH FÖRBÄTTRINGSÅTGÄRDER</b>	<b>38</b>
5.1 Informationsöverföring och kanaler	38
5.2 Möten	40
5.3 Ledarskap och motivation	41
5.4 Yrkesarbetare som kommer och går	41
5.5 Rekommendationer till AF	42
<b>6 SLUTSATS</b>	<b>43</b>
6.1 Kritik mot studien	43
<b>7 REFERENSER</b>	<b>45</b>
<b>BILAGA 1: INTERVJU MED PLATSLEDNING</b>	
<b>BILAGA 2: ENKÄTUNDERSÖKNING</b>	



## **Förord**

Detta examensarbete är en del av kandidatprogrammet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom byggt teknik och är skrivet vid institutionen för Bygg- och miljöteknik på Chalmers Tekniska Högskola. Examensarbetet omfattar 15 högskolepoäng och utfördes under vårterminen 2015. Studien har utförts som ett samarbete mellan Chalmers Tekniska Högskola och AF Bygg Göteborg AB.

Vi vill rikta ett stort tack till Mattias Rydgren, inköpschef på AF Bygg Göteborg AB, för alla tips och synpunkter samt handledning under projektets gång.

Vi vill även tacka vår examinator och handledare på Chalmers, Bert Luvö för hans vägledning från början till slut.

Ett extra stort tack riktas till de personer som har tagit sig tid till att delta i våra intervjuer och enkätundersökning. Ni har bidragit med mycket värdefull information till vårt arbete.

Slutligen vill vi tacka Felicia Johansson och Matilda Sjöstedt för deras värdefulla respons på arbetet.

Tack!

Göteborg juni 2015

Hanna Larsson och Hanna Stawbom



# 1 Inledning

Kommunikation definieras som ”en process där personer eller grupper sänder eller utväxlar information” (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Informationen som sänds eller utväxlas är inte enbart muntlig eller skriftlig utan det sker även en överföring av attityder, känslor och idéer. När människor kommunicerar med varandra påverkar dessa typer av information hur vi uppfattar budskapet och det är viktigt att mottagaren tolkar informationen så som var menat av sändaren för att budskapet ska nå fram. Detta ställer alltså krav på att informationen tydligt beskrivs och följs upp för att säkerställa att den har uppfattats rätt av mottagaren.

I en projektintensiv bransch, så som byggbranschen, som karaktäriseras av tidsbrist och snabba beslut är god kommunikation en förutsättning för ett lyckat slutresultat. Då varje projekt består av en ny konstellation av människor med olika bakgrund och erfarenhet innebär varje projekt en ny utmaning för ett fungerande samarbete. Det är inte bara utmaningen med en ny konstellation som platsledningen måste handskas med utan även underentreprenörer som anlitas för ett visst uppdrag under projektets gång. Detta medför att många av de som är inblandade i projektet endast är delaktiga under en viss tid alternativt kommer och går i olika perioder beroende på behov. Olika yrkesgrupper från olika företag kan ha skilda affärsintressen och det är vanligt förekommande att de inte ser till helheten utan endast fokuserar på sin egen del i processen. Denna sammansättning som ska arbeta mot ett gemensamt mål ställer stora krav på kommunikationen mellan de involverade parterna och ett ledarskap som motiverar och engagerar. Ett framgångsrikt ledarskap uppnås genom en ledare som tydliggör målet, skapar förtroende och ser till att denne har stöd av andra. Detta uppnås genom kommunikation mellan olika ledarnivåer och mellan ledare och grupp (Josephson, 1999).

## 1.1 Bakgrund

Arbete i projektform kräver att parternas kommunikation fungerar väl. Idag har AF Bygg Göteborg AB riktlinjer för hur kommunikationen ska ske men trots det uppstår problem på grund av missuppfattningar och bristande information parter emellan som enkelt hade kunnat undvikas. Vid denna rapportens sammanställning har AF Bygg Göteborg AB 57 anställda och anlitar ofta underentreprenörer till sina projekt. Företaget är intresserat av att identifiera om och vilka problem som föreligger i kommunikationen idag och hur de kan utveckla sin kommunikation för framtiden.

## 1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att undersöka och analysera hur den interna kommunikationen ser ut mellan platsledning och yrkesarbetare i produktionsfasen på Projekt Skogome och Projekt Oxled på AF Bygg Göteborg AB samt de olika parternas syn på detta. Vidare syftar rapporten till att synliggöra eventuella brister och ge förslag på förbättringsåtgärder.

## 1.3 Avgränsningar

Rapporten begränsas till att endast redogöra för hur kommunikationen fungerar i produktionsfasen mellan platsledningen och yrkesarbetarna på de studerade projekten. Vidare analyseras endast kommunikationen som tillhandahålls via intranätet för projekt i produktionsfasen.

Studien har genomförts på två specifika ROT-projekt hos AF Bygg Göteborg AB, men rapporten och de föreslagna åtgärderna kan även appliceras på andra byggprojekt och företag i branschen.

## 1.4 Frågeställningar

För att besvara syftet har följande frågeställningar formulerats:

- Hur ser kommunikationen mellan platsledning och yrkesarbetare ut i dagsläget?
- Hur upplever platsledning och yrkesarbetare kommunikationen?
- Finns det idag några brister eller områden som kan förbättras?
- Fungerar kommunikationen bättre på något område och vad beror det på?
- Hur kan kommunikationen förbättras och effektiviseras för att tillfredsställa alla parter?

## 1.5 Metod

Vid utformandet av denna rapport har författarna samlat in primär- och sekundärdata. Sekundärdata är information som ursprungligen har tagits fram för ett annat ändamål men som har relevans för rapporten. I denna studie består sekundärdata av en litteraturstudie som utgör en teoretisk referensram för den undersökning som har genomförts. Primärdata är information som tagits fram av författarna specifikt för rapporten och utgörs i detta fall av semistrukturerade personintervjuer, en enkätundersökning samt generella observationer och dialoger. Samtidigt som både primär- och sekundärdata är mer eller mindre subjektiv, är det särskilt viktigt att vara medveten om risken med sekundärdata då det kan vara oklart hur och i vilket syfte den har framställts, något som författarna haft i åtanke. (Smartbiz, 2015)

Den framtagna datan och teorin har legat till grund för de undersökningar som har genomförts för att utreda hur kommunikationen mellan platsledningen och yrkesarbetarna fungerar och kan förbättras på två utvalda projekt, Projekt Skogome och Projekt Oxled.

### 1.5.1 Litteraturstudie

Inledningsvis genomfördes en grundläggande litteraturstudie och faktainsamling kring ämnet kommunikation för att skapa en övergripande bild av ämnet. Sökningarna har skett via Chalmers Biblioteks databas *Summon* vilket har lett fram till skriftliga rapporter och litteratur, samt i tidigare examensarbeten och olika Internetkällor. Litteraturstudien har fortskridit kontinuerligt i takt med rapportens utformning.

De mest frekvent använda sökord som använts i *Summon* är: Kommunikation, organisation, byggprojekt, byggprocess, kommunikationsprocess, informationsöverföring. Dessa ord har använts enskilt eller i olika kombinationer för att få fram relevant information.

Författarna har haft tillgång till information på AF Bygg Göteborg AB's intranät, för att därigenom kunna se hur bolaget styr sina projekt, vilka krav som ställs samt vilka hjälpmedel som finns tillgängliga genom intranätet. Eventuella frågetecken har klargjorts genom kommunikation med Mattias Rydgren, inköpschef på AF Bygg Göteborg AB. Genom att kartlägga företagets strategier, mål och styrmedel kan mer anpassade intervju- och enkätfrågor formuleras för att svara på syftet.

## 1.5.2 Enkätundersökning och intervjuer

För att få fram ett rättvisande och heltäckande resultat har både kvalitativa och kvantitativa studier utförts. Detta garanterar att resultatet både har bredd och djup. Den kvalitativa studien utgörs av personliga intervjuer med tjänstemän i platsledningen och den kvantitativa studien består av en enkätundersökning riktad mot yrkesarbetare vid projekten. (Smartbiz, 2015)

Författarna har valt att endast intervju platsledningen men hade rapporten varit mer omfattande och om tid hade funnits hade även ett antal yrkesarbetare kunnat intervjuas för att ge ett mer nyanserat resultat.

### Enkätundersökning

Enkäten består av 24 påståenden uppdelade i två delar. I den första delen ska respondenten ta ställning till hur väl denne håller med påståendet i en skala mellan 1 till 5 där 1 är *Håller inte alls med* och 5 är *Håller med helt*. Författarna har valt att inte erbjuda *Vet ej* som ett alternativ, för att tvinga respondenterna att tänka efter och ta ställning. Ett alternativ så som *Vet ej* kan enkelt leda till att respondenter tar "den enkla vägen" och inte reflekterar över hur de ställer sig till frågan. I den andra delen av enkäten ombeds respondenterna gradera olika alternativ efter vad de anser viktigast med hänsyn till ett specifikt påstående. I samtliga påståenden i Del 2 finns även ett öppet alternativ där de kan fylla i ett eget förslag. Både Del 1 och Del 2 avslutas med en öppen fråga för övriga kommentarer. Enkäten i sin helhet finns bifogad rapporten som Bilaga 2.

Enkäten har vid besök på projektet Oxled samt hos de som varit delaktiga i projektet Skogome lämnats ut i pappersform till totalt 28 yrkesarbetare, varav 20 stycken har svarat. Av dessa är 6 stycken anställda hos AF Bygg Göteborg AB och 14 stycken är anställda hos olika underentreprenörer som är delaktiga i projekten. När arbetsplatserna besöktes för att genomföra enkätundersökningen har författarna funnits på plats under hela tiden för att kunna svara på eventuella frågor från respondenterna. Författarna besökte ett av projekten två gånger för att försöka få fler yrkesarbetare att svara på undersökningen och lyckades då få några fler svar. Dock har svarsfrekvensen begränsats av ovillighet att ställa upp, tidsbrist och frånvaro på grund av olika anledningar. Hade mer tid funnits hade denna kunnat ägnas åt att få tag på fler yrkesarbetare för att därigenom öka svarsfrekvensen.

## **Intervjuer**

Författarna fick genom AF Bygg Göteborg AB kontaktuppgifter till de två platsledningar som skulle intervjuas varpå de kontaktades och tid och datum kunde fastställas för genomförandet av intervju. Innan intervjun inleddes informerades respondenterna om dess syfte, innehåll samt deras anonymitet i undersökningen. Platsledningen på studerade projekt har bestått av 2 projektchefer och 2 arbetsledare vilka har olika lång arbetslivserfarenhet och haft sin nuvarande tjänst olika länge. Denna variation i erfarenhet kan tänkas påverka synen på kommunikation i projekt.

De i förväg formulerade intervjufrågorna har fungerat som ett stöd vid intervjuerna samt för att introducera den intervjuade i ämnet. Frågorna har sin grund i den litteraturstudie som har genomförts i syfte att ställa relevanta frågor som ger ett bra utfall med hög validitet. Det har dock varit av stor vikt att tillåta en öppen dialog och inte stå låst vid frågorna. Därför har intervjun spelats in och senare transkriberats vilket gjorde det möjligt för författarna att hålla samtalet flytande utan avbrott för skrift. Transkriberingen har fungerat som ett stöd vid utformningen av Kapitel 4 *Resultat av intervjuer* och kommer inte att synliggöras i rapporten i sin helhet.

### **1.5.3 Dialoger och observationer**

Genom att besöka projekten har författarna fått mer förståelse för arbetet och skapat sig en övergripande bild av arbetet samt atmosfären på plats. Vid både intervjuer och enkätundersökningar har olika åsikter och attityder uttryckts från olika håll, något som har varit viktigt att ta tillvara på och beakta för att kunna styrka och skapa en rättfärdig bild av de svar som ges på frågorna.

Kontinuerligt genom hela projektet har möten med handledare hållits för att genom dessa få tips och idéer till rapportens vidareutveckling. Handledare och examinator Bert Luvö har exempelvis bidragit med värdefulla råd inför utförandet av intervjuerna och enkätundersökningen och Mattias Rydgren, handledare från AF Bygg Göteborg AB, har givit sina reflektioner och tankar om arbetet vilket har fått författarna att reflektera över rapporten flertalet gånger. Dessa möten har möjliggjort att arbetet har kunnat fortskrida på ett bra sätt.

## **1.6 Definitioner**

**UE-möte** – Möte då representanter från varje underentreprenör närvarar.

**KMA** – Kvalitet, Miljö, Arbetsmiljö

**Starttillstånd** – Tillstånd att initiera produktionsfasen av projektet.

**Startmöte** – Hålls efter att starttillstånd givits med syfte att informera kring bl.a. projektet, tidsplanering, ansvarsfördelning och riktlinjer. Närvarande är avdelningschef, kalkylator, platsledning och hantverkare.

**APD-plan** – Arbetsplatsdispositionsplan. En ritning som visar en översikt över arbetsplatsen.

**Lagbas** – Arbetslagets företrädare på arbetsplatsen som bl.a. kommunicerar med platsledningen och fördelar arbetsuppgifter i arbetslaget.

**ROT-arbeten** – Renovering-, ombyggnad- och tillbyggnadsarbeten

**ÄTA-arbeten** – Ändrings-, tilläggs- och avgående arbeten.



## 2 Teoretisk referensram

Detta kapitel behandlar teori och information kring ämnet kommunikation och andra aspekter som är av relevans för rapportens syfte och som utgjort basen för de undersökningar och analyser som genomförts.

### 2.1 Kommunikation

Kommunikation definieras av Jacobsen och Thorsvik (2008, s295) som ”en process där personer eller grupper sänder eller utväxlar information”. De menar även att kommunikation inte bara är överföring av information utan även överföring av attityder, känslor och idéer. En stor del av den kommunikation som sker är icke-verbal, det vill säga den sker genom exempelvis kroppsspråk och röst användning. När vi kommunicerar med varandra påverkar all denna information hur vi uppfattar och tolkar budskapet (Jacobsen och Thorsvik, 2008).

Kommunikation kommer till uttryck på flera olika sätt. Vanligen pratar man om envägs- och tvåvägskommunikation, formell och informell kommunikation samt horisontell och vertikal kommunikation.

#### Envägs-, och tvåvägskommunikation

Envägskommunikation är den kommunikation som endast går åt ett håll och därmed ses som information, till exempel ett mailutskick, medan tvåvägskommunikationen går åt båda håll och således är kommunikationen eller dialogen mellan två parter. I denna kommunikation måste hänsyn tas till de inblandade parterna samt i vilket sammanhang kommunikationen sker (Heide, 2005).

#### Formell och informell kommunikation

Kommunikation kan ske både formellt och informellt. Den formella kommunikationen är den som sker på möten och via protokoll och rapporter medan den informella kommunikationen är det som sker bortom detta, exempelvis genom pratstunder i korridoren och e-mail (Macheridis, 2009).

Inom organisationer brukar den formella kommunikationen följa organisationsstrukturen vilket innebär att kommunikationen sker antingen horisontellt eller vertikalt. När kommunikationen sker horisontellt refererar man till den kommunikationen som sker kollegor emellan, i ledningen eller på samma avdelning. De personer som jobbar nära varandra har eller utvecklar ofta gemensamma intressen och erfarenheter. Dessutom utvecklar de ofta personliga relationer och kan stötta varandra i det dagliga arbetet vilket således underlättar kommunikation mellan dem. Vanligtvis har dessa personer även en liknande utbildning vilket betyder att de därigenom utvecklade ett gemensamt språk som gör att de förstår varandra och kan kommunicera utan missförstånd.

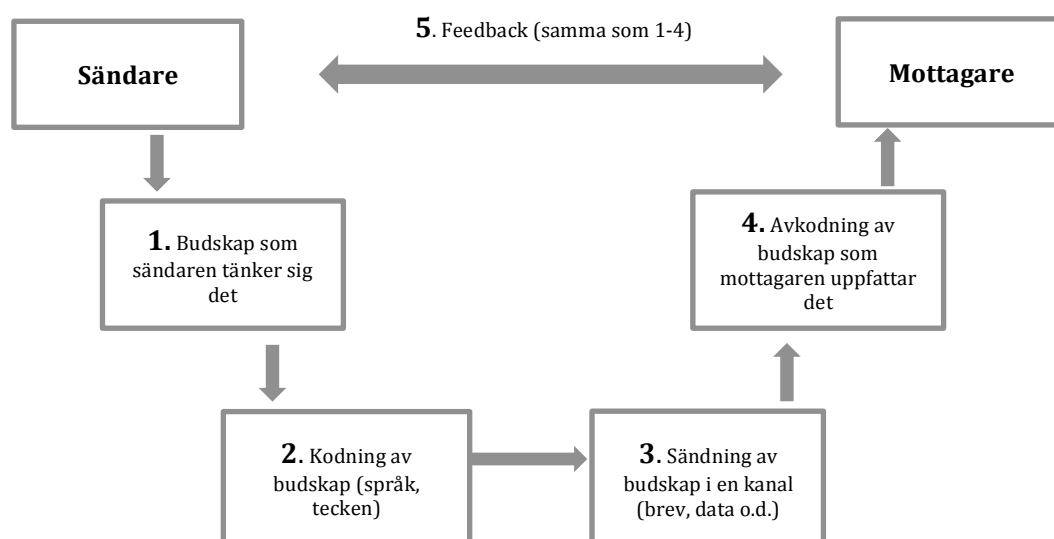
Den vertikala kommunikationen är den som sker vertikalt, mellan ledning och medarbetare i uppåt-, eller nedåtgående led. Vid vertikal kommunikation riskerar informationen att förvrängas eller försvinna då den passerar olika nivåer i organisationen. Mellanchefer har enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) en tendens att tolka informationen utifrån deras egen roll, arbetsuppgifter och möjligheter vilket kan leda till att de förvränger informationen alternativt håller den inom sig istället för att vidarebefordra den. Däremot nämner de en positiv aspekt med vertikal

kommunikation vilket är att onödig information sällas bort när den passerar flera nivåer i organisationen så att endast den nödvändiga och viktiga informationen kommer fram till den slutliga mottagaren.

Den informella kommunikationen har större betydelse för organisationer än man kan tro. Beslut tas genom formell kommunikation men det är via den informella kommunikationen de verkliga åsikterna förmedlas. Därför anser Jacobsen och Thorsvik (2008) att man i organisationer bör utnyttja och använda sig av den informella kommunikationen som ett komplement till den formella. Den informella kommunikationen sprider information snabbare och dessutom har underordnade större förtroende för information som sprids informellt än den som förmedlas formellt. (Jacobsen och Thorsvik, 2008)

## 2.2 Kommunikationsprocessen

Kommunikationsprocessen består av en följd av handlingar för hur information överförs från en sändare som vill förmedla något, till en mottagare som är tar emot och tolkar informationen. Det som förmedlas av sändaren brukar benämnas som budskap medan själva kommunikationen innefattar allt som sker från att sändaren sänder sitt budskap till dess att mottagaren har tagit emot och tolkat budskapet (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Detta sker vanligtvis i en bestämd följd som kan ses i Figur 1 nedan.



Figur 1: Kommunikationsprocessens fem steg från sändare till mottagare (Jacobsen och Thorsvik, 2008, s. 296)

### 1. Budskap som sändaren tänker sig det

Det första steget i kommunikationsprocessen innebär att sändaren formulerar och uttrycker det han eller hon vill förmedla på ett sätt som denne tror att mottagaren förstår.

### 2. Kodning av budskap (språk, tecken)

Sändaren kodar informationen och väljer vilka symboler som ska förmedla informationen till mottagaren, antingen via verbala eller icke-verbala signaler.

### **3. Sändning av budskap i en kanal (brev, data och dylikt)**

Säljaren väljer vilken kanal budskapet ska överföras i och hur informationen ska kommuniceras. Det kan ske genom formella eller informella kanaler.

### **4. Avkodning av budskap i en kanal (brev, data och dylikt)**

Mottagaren avkodar och tolkar budskapets innebörd för att kunna förstå vad sändaren vill förmedla.

### **5. Feedback**

Mottagaren svarar sändaren och ger en återkoppling på dennes skickade budskap. När detta sker blir mottagaren sändaren av informationen och en ny kommunikationsprocess har inletts. Därmed har kommunikationen övergått från att vara enkelriktad till att bli en tvåvägskommunikation. (Jacobsen och Thorsvik, 2008)

## **2.2.1 Kommunikationskanaler**

Då varje projekt är mer eller mindre unikt med olika konstellationer av projektteam är en god intern kommunikation viktigt för att alla inblandade ska hållas uppdaterade och interagera effektivt med varandra. Intern kommunikation kan i stora drag delas in i tre huvudkategorier: skriftliga kanaler, muntliga kanaler och elektroniska kanaler.

### **Skriftliga kanaler**

Med skriftliga kanaler menas tryckt information, som till exempel nyhetsbrev, protokoll, byggbeskrivningar och ritningar. fördelarna med skriftliga kanaler är att de finns tillgängliga vid behov och mottagaren kan gå tillbaka till dokumentet om och när så önskas. Risken för feltolkningar och missförstånd är även liten. Nackdelarna med skriftliga kanaler är att kommunikationen är enkelriktad och alltså fungerar dåligt som kanal för tvåvägskommunikation (Erikson, 2011). Skriftliga kanaler kan vara effektiva komplement till muntliga kanaler, till exempel protokoll vid planerade möten.

### **Muntliga kanaler**

Konferenser, telefonsamtal och olika typer av formella och informella direktsamtal är exempel på muntliga kanaler för kommunikation. Trots att muntliga kontakter ofta är tidskrävande ger direktsamtal en djupare form av kommunikation mellan parterna då de tillåter ansiktsuttryck, kroppsspråk och ögonkontakt mellan de inblandade. Muntliga kanaler ger en tvåvägskommunikation (dialog) mellan avsändare och mottagare vilket leder till att eventuella missförstånd lättare kan redas ut och förtydligas samtidigt som åsikter enklare kan framföras (Erikson, 2011). Ett viktigt tillägg för muntliga kanaler är förmågan att lyssna, en förmåga som ofta glöms bort men som är minst lika viktig som förmågan att uttrycka sig. Aktiv lyssning innebär att man lyssnar på den som talar utan att avbryta, se till att man verkligen förstår vad som sägs och om så behövs ställer följdfrågor i efterhand (Jansson och Ljung, 2011). Om man inte aktivt lyssnar på det som kommuniceras är det lätt att missa viktig information och feltolkningar och missförstånd kan uppstå.

### **Elektroniska kanaler**

Elektroniska kanaler består av till exempel e-mail, databaser, intranät, film och videokonferens. Detta tillåter både spridning av enkel information men även

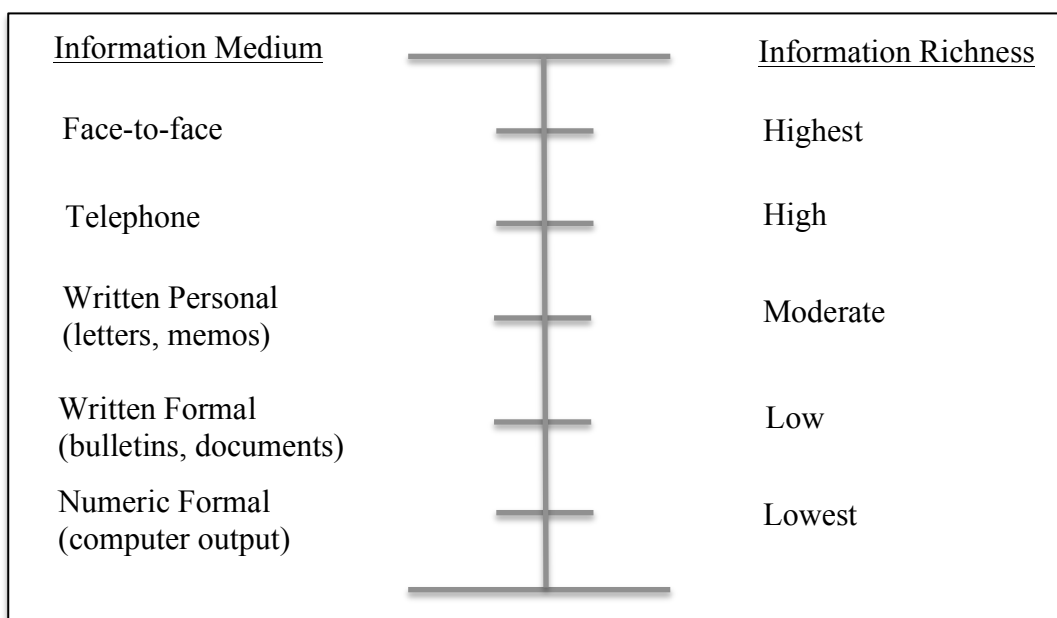
information av mer komplex natur. Möjligheten att använda sig av bilder och annan grafik kan vara ett bra sätt att förtydliga budskap och öka mottagarens förståelse. Vissa kanaler, så som videokonferens, tillåter direkt dialog och kallas för interaktiva medier.

För att upprätthålla en effektiv intern kommunikation krävs en balans mellan dessa tre kanaler, anpassat för den specifika situationen. Det är viktigt att förstå att olika människor använder information på olika sätt, och att det därför är nödvändigt att använda sig av flera olika kanaler för att tillgodose alla behov. (Erikson, 2011)

### Olika mediers rikhet

Daft och Lengel (1983) menar att alla kommunikationskanaler har olika ”rikhet” eller informationsfyllighet och beroende på vilken kanal man använder för att förmedla information förmedlas budskapet informationsrikt eller mindre informationsrikt. Den skriftliga kommunikationen begränsas till en viss mängd information som är möjlig att förmedla vilket medför en begränsning av hur mycket rik information som kan förmedlas. Vid muntlig kommunikation bör hänsyn tas till att information även förmedlas icke-verbalt genom kroppsspråk, tonläge och uttryck vilket kan påverka hur mottagaren tolkar budskapet. Vanligen skiljer man på skriftlig och muntlig kommunikation då de förmedlar rik information olika framgångsrikt. Rikheten i informationen kan således mätas i hur väl sändaren får mottagaren att förstå informationen denne sänder.

Ett medium är att anses som rikt i de fall det kan överföra olika typer av information på samma gång, möjliggör snabb feedback och erbjuder sändare och mottagare att anpassa sitt budskap till varandra (Daft och Lengel, 1983). I Figur 2 nedan syns i vilken grad olika kommunikationskanaler förmedlar rik information.



Figur 2: Kommunikationskanalers rikhet. (Daft och Lengel, 1983)

## 2.2.2 Problem i kommunikationsprocessen

En god kommunikation är viktig för att erhålla en effektiv projektprocess och för att nå projektets mål med goda resultat. För att detta ska lyckas är det viktigt att det finns regler och verktyg för hur kommunikationen ska fungera. (Jacobsen och Thorsvik, 2008). Trots denna medvetenhet brister ofta kommunikationen och kritik riktas mot hur kommunikationen fungerar mellan ledningen och de anställda. Det är emellertid inte endast mellan dessa parter kritiken riktas utan även de anställda sinsemellan. Rent generellt kan man säga att kommunikationsproblem uppstår då en ledare eller anställd inte mottar den informationen som de anser sig ha behov av och därmed hindras utföra sitt arbete. Problemen som uppstår kan härledas till olika kritiska faser i kommunikationsprocessen, som kan utläsas ur Figur 1.

### 2. Kodning av budskap

Kommunikationsproblem kan uppstå när sändaren ska koda budskapet och kodar på ett sätt så att mottagaren tolkar orden annorlunda. Problematiken ligger i att sändaren använder sig av ord eller uttryck som av mottagaren tolkas och associeras på ett annat sätt än sändaren avsett vilket då medför att budskapet tolkas annorlunda.

### 3. Sändning av budskap i en kanal

Problem kan även uppstå när sändaren har valt en olämplig kommunikationskanal för det tänkta budskapet, när kommunikationskanalen begränsar möjligheten till tvåvägskommunikation eller när fler aktörer är inblandade i kommunikationskanalen och därigenom kan manipulera och förändra informationen. Beroende på vilken kommunikationskanal sändaren väljer att använda sig av ställer detta olika krav på hur budskapet bör vara utformat och vad det ska innehålla.

### 4. Avkodning av budskap som mottagare uppfattar det

När mottagaren tar emot budskapet tolkar han eller hon det på sitt sätt och beroende på hur sändaren har valt att koda budskapet blir det rätt eller fel tolkning. Vid avkodning kan mottagarens uppfattning och inställning till sändaren komma att påverka hur budskapet uppfattas av denne. Om mottagaren upplever ett bristande förtroende hos sändaren kan detta vara en anledning till att kommunikationen inte fungerar väl och att de tolkar varandras budskap fel.

### För mycket information

Kommunikationsproblem kan också uppstå när en mottagare belastas med för mycket information och istället för att ta den till sig väljer att bortse ifrån den. (Jacobsen och Thorsvik, 2008)

## 2.3 Ledarskap och kommunikation

Ledarskap handlar till stor del om att kommunicera. Att fatta beslut, förmedla information, motivera, ge feedback och samordna handlar alla om kommunikation i någon form. Dagens organisationer förutsätter en ny form av ledarskap där kommunikationen blir både viktigare och mer invecklad. Från att förr ha handlat om hierarkier och linjeorganisationer har utvecklingen lett fram till att organisationer idag istället fokuserar på nätverk, team och processer. Ledaren som förr skulle agera kontrollant och ge order ses idag ha rollen som visionär och coach som ska motivera,

stödja och delegera ansvar och befogenheter. Denna utveckling har även lett till att den horisontella kommunikationen (mellan medarbetare) är minst lika viktig som den vertikala (mellan över- och underordnad).

En ledares insats inom kommunikationsområdet kan kortfattat beskrivas i en trestegsmodell:

1. Skapa vision och mål för en väl preciserad tid.
2. Kommunicera visionen genom lättförståeliga budskap.
3. Belöna rätt handlande och var synlig och delaktig bland medarbetarna. Lyssna, diskutera och agera.

En framgångsrik ledare ger förutsättningar för att skapa en effektiv, entusiastisk och målinriktad organisation. Detta leder i sin tur till samhörighet, tydliga mål och ideal, stimulans, minskat behov av makt och revir och en minskad rädsla att göra fel. En bra ledare vill utvecklas i sin kommunikativa roll förmedlar inte bara fakta. (Macheridis, 2009).

### **2.3.1 Utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik**

En faktor som markant har påverkat kommunikationen i organisationer är utvecklingen av informations- och kommunikationsteknik (IKT). Genom modern teknologi kan man idag snabbt och effektivt sprida stora mängder information till många mottagare samtidigt som det även öppnat upp möjligheten att arbeta på olika platser och vid olika tider på dygnet. Samtidigt som denna utveckling medför många fördelar är det viktigt att vara medveten om dess nackdelar. IKT gör det enkelt att skapa ett informationsöverskott. Mottagarna riskerar att bli överösta med stora mängder information som inte alltid är relevant för dem. Detta kan göra det svårt att ta in och tolka all information samtidigt som man riskerar att missa det som faktiskt är viktigt. En annan nackdel är att risken för missförstånd och feluppfattningar ökar då viktiga faktorer som hjälper sändare och mottagare att förstå varandra, så som ansiktsuttryck och ögonkontakt, saknas. Kommunikationen tenderar även att bli långsammare, då man vid exempelvis mail måste invänta svar från mottagaren, istället för att som vid ett möte få svar direkt när frågan ställs (Macheridis, 2009). Det är därför viktigt att organisationer har en rutin för hur olika information ska förmedlas samt för vilka den ska delges.

### **2.3.2 Motivation och engagemang**

Motivation är en viktig drivkraft hos anställda för att ett företag ska vara framgångsrikt. Motiverade medarbetare blir mer samarbetsvilliga, självgående och ansvarstagande vilket i sin tur leder till att mer blir uträttat och lönsamheten ökar. Därför är det viktigt att ha förståelse för de faktorer som påverkar individers motivation i sitt arbete, där ledarskapet har en betydande roll.

- Tillit – basen för allt samarbete är tillit, vilket kräver öppenhet och respekt. Ledaren måste kunna ta ett steg tillbaka och låta medarbetarna växa.
- Skapa rätt förutsättningar – man kan inte motivera andra genom påtryckningar, utan måste se till att rätt förutsättningar finns för personer att motivera sig själva. Det är en bra investering att rekrytera personer som har en vilja och drivkraft, då denne kommer anstränga sig och ta egna initiativ. Erfarenhet och kompetens kommer med tiden.

- Fria tyglar med tydliga ramar – genom att sätta tydliga ramar i form av mål, vision, strategier, gemensamma processer och en positiv företagskultur och sedan låta var och en lösa sina arbetsuppgifter hur de vill inom dessa kan öka individens motivation.
- Involvera medarbetarna – det är viktigt att involvera och informera medarbetarna i vad som sker, ge dem möjlighet att säga sitt, bli lyssnade på och påverka.
- Uppmärksamma framgångar – var noga med att se alla framgångar och uppmärksamma dessa oavsett storlek, annars finns risk att medarbetaren känner sig bortglömd och inte anstränger sig lika mycket nästa gång.
- Visa hur var och en bidrar – om det egna arbetet inte värdesätts sjunker engagemanget. Genom att förklara och vara tydlig med hur var och en bidrar till de gemensamma målen undviker man att det händer.
- Bli sedd – alla människor har ett behov av att känna sig sedda. Att bli hörd och sedd, accepterad och förstådd är grundläggande för att medarbeta ska känna sig motiverade. (Hogia, 2014)

Genom att som företag sträva efter att i sitt ledarskap skapa förutsättningarna för att hålla sina anställda motiverade kan alltså företaget se stora fördelar.

## 2.4 Kommunikation i byggbranschen

Det är enkelt att säga att mer kommunikation i en organisation ger en ökad effektivitet. Det är dock viktigt att inse att mer kommunikation inte är detsamma som effektivare kommunikation och att för mycket kommunikation snarare kan ha en motsatt effekt. Risken är att informationsflödet blir för stort och det blir för övermäktigt att ta in allt. Detta kan i sin tur leda till att konflikter uppstår kring vad som faktiskt gäller.

I en byggprocess skapas och förmedlas en rad olika handlingar som ska informera om olika delar av projektet. Exempel på dessa är olika ritningar, mängdförteckningar och byggbeskrivningar. Ritningar används ofta då de upplevs som lätta att förstå, men då de kan vara otydligt eller bristfälligt utformade leder det enkelt till missförstånd och feltolkningar. Att i stor utsträckning använda arbetsmöten och annan direktkontakt, s.k. ”rika” medier, är nödvändigt för att utbyta åsikter, diskutera oklarheter och komma fram till gemensamma överenskommelser. Detta leder dock till att kommunikationen blir relativt långsam och det kan enkelt skapas fördröjningar i väntan på svar. Detta visar på att det i projekten finns ett behov av att överföra information och kunskap via flera olika kommunikationskanaler.

Olika individer behandlar och tolkar informell information olika, så för att nå organisatoriska och personella mål i ett byggprojekt ska krav inte bara tydligt beskrivas utan också förmedlas till olika enheter och se till att de förstås. Även om mottagaren tolkat informationen rätt betyder det inte nödvändigtvis att han väljer att följa den. Faktorer så som upplevd rättvisa i form av exempelvis ansvarsfördelning eller belöning kan påverka hur individerna försvarar sina intressen framför övergripande mål i projektet. Kulturella skillnader, motivation och affärsintressen är också faktorer som kan ha påverkan på hur väl projektets mål och krav efterföljs (Carlsson och Josephson, 2001).

### **2.4.1 Ledarskap i produktionsfasen**

Platsledningens uppgift under produktionsfasen av ett projekt är att genomföra tids- och aktivitetsplaner, styra och kontrollera genomförandet av olika planer samt arbeta för att uppnå olika delmål. Målet är att hålla projektet ”på rätt spår” i förhållande till de specifika planer, delmål och slutmål som sattes i planeringsfasen av projektet. Utöver detta har de i rollen som ledare i uppgift att upprätthålla gruppens och individernas engagemang, motivation och prestationer, något som ofta inte är en lika konkret uppgift. Kontinuerlig informering och kunskapspridning är viktiga delar i att utöva ett bra ledarskap, men även arbets- och ansvarsfördelning och besluts- och befogenhetsfördelning är viktiga faktorer för att engagera medarbetare och påverka deras prestationer, något som är viktigt att som ledare vara medveten om (Forslund, 2013).

### **2.4.2 Underentreprenörens delaktighet i produktionsfasen**

Anledningarna till att anlita underentreprenörer för att utföra arbeten är ofta flera. Det kan handla om att entreprenören inte internt besitter särskilda kompetenser och därför hyr in externa underentreprenörer. Detta leder till att arbetet blir utfört snabbare och till högre kvalitet. I vissa fall är det billigare att hyra in en underentreprenör och betala denne för utfört arbete, istället för att behöva betala ut löner internt oberoende av variationer i arbetsflödet. En annan viktig anledning till att anlita en underentreprenör är att denne står för risken för sitt arbete i projektet. Skulle ett fel uppstå är det alltså dennes skyldighet att åtgärda felet på sin bekostnad<sup>1</sup>.

Underentreprenörer anlitas alltså ofta för att utföra de delar som entreprenadföretaget själv inte har kompetens för. Denna sammansättning av olika yrkesgrupper från olika företag som ska arbeta mot ett gemensamt mål ställer stora krav på kommunikationen mellan parterna. Då de ofta inte arbetat tillsammans tidigare kan detta i vissa fall bli problematiskt. Personer från olika företag har olika affärsintressen och det är vanligt förekommande att de inte ser till helheten utan endast fokuserar på sin egen del i processen. Ett ”stafettlopp” kan uppstå, där respektive part utför sitt åtagande utan förståelse eller hänsyn till andra som ska ta över pinnen eller som löper parallellt. Detta leder ofta till motsättningar och negativa attityder gentemot varandra, exempelvis i form av irritation, men även genom bristande eller ovillighet till kommunikation vilket kan leda till att onödiga misstag görs som kostar pengar att åtgärda (Carlsson och Josephson, 2001).

---

<sup>1</sup> Philip Thomas (Gästföreläsare, Chalmers Tekniska Högskola) Föreläsning Financial Management, 20



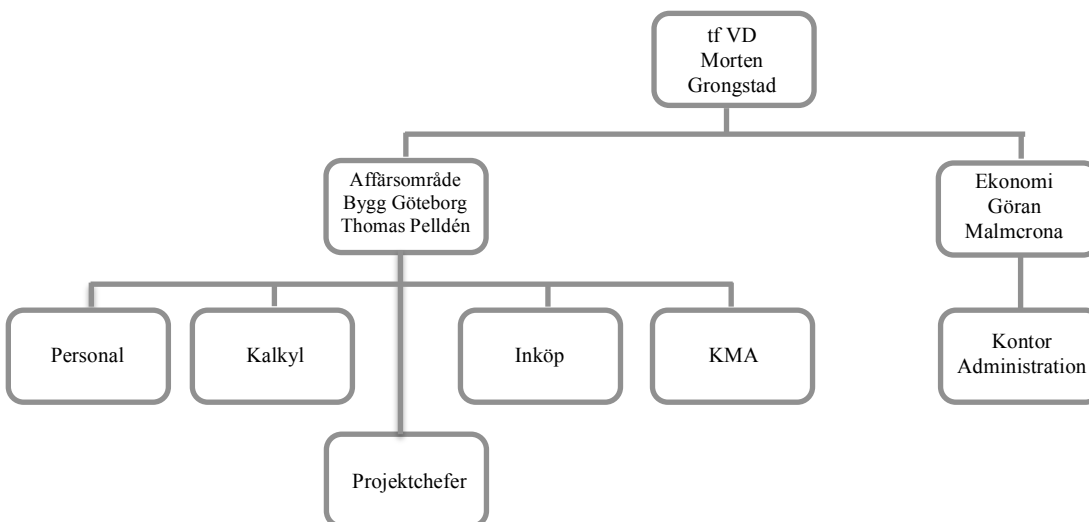
### 3 AF Bygg Göteborg AB

AF Bygg Göteborg AB är en del i koncernen AF Gruppen och utför byggtjänster i sydvästra Sverige med Göteborg som bas. Byggtjänsterna omfattar nybyggnation, ombyggnad och renoveringar av bostäder och lokaler. AF bildades i Norge år 1985 och expanderade till Sverige år 2001 då de köpte upp en majoritetsandel i Göteborgsföretaget JK Bygg. Antalet anställda är idag omkring 57 personer. Affärsidén är ”AF Gruppen är en industrikoncern som skapar värden genom att forma framtiden med hjälp av entreprenör-, energi- och miljöverksamhet, och med en kompromisslös hållning till säkerhet och etik.”

AF står för ”Addressing Future” och företaget beskriver sig som ett företag som präglas av en vilja och förmåga att tänka lite annorlunda och finna bättre och mer framtidsinriktade sätt att skapa värden på. Visionen är ”Vi röjer upp från gårdagen och bygger för framtiden”.

#### 3.1 Organisationen

AF Bygg Göteborg AB är strukturerat som en linjeorganisation (se Figur 3) med de olika funktionerna representerade i respektive ruta. Ett organisationschema har som funktion att på ett enkelt sätt visa hur arbetsdelningen ser ut, hur samordningen av arbetet sker, hur formell auktoritet har fördelats samt hur hierarkisk organisationen är (Forsslund, 2013). Vd:n har som schemat visar den överst ställda rollen med resterande funktioner underställda denne. Kort sagt betyder detta att de undre funktionerna svarar för de övre i linjen. Direkt under Vd:n verkar en affärsområdeschef, som har hand om personal, kalkyl, projektchef, inköp och KMA (Kvalitet, Miljö, Arbetsmiljö), samt en ekonomichef med ansvar över kontor och administration i företaget. De undre funktionerna, däribland projektchefer, är alltså direkt underställda affärsområdeschefen men svarar även inför Vd:n högre upp i ledet (AF Gruppen, 2015d).



Figur 3: Organisationsschema för AF Bygg Göteborg AB (AF Gruppen, 2015d)

### 3.1.1 Olika arbetsroller i platsledningen

Sammansättningen av en projektorganisation varierar beroende på projektets sort, kundens behov och i vilket skede projektet befinner sig. AF Bygg Göteborg AB betonar vikten av att ha ”rätt projektteam” till varje projekt med rätt blandning av ålder, erfarenhet, social kompetens och fakkunskaper, och att detta är en viktig del i att skapa ett framgångsrikt projekt. Teamet ska även anpassas efter byggherrens behov (AF Gruppen, 2015b). Platsledningen på ett projekt har som uppgift att, genom olika arbetsuppgifter och ansvarsområden, gemensamt styra projektet i mål inom utsatt tid, till ett gott resultat samt med en nöjd beställare. I sin grundform består en platsledning av en blandning av projektchef, platschef, entreprenadingenjör och arbetsledare, se Figur 4. Vidare ingår yrkesarbetare i projektorganisationen, så som snickare, betongarbetare och underentreprenörer.

AF Bygg Göteborg AB har utformat beskrivningar för tjänstemännens olika befattningar, vilket finns tillgängligt på företagets intranät. Där finns beskrivet vilket ansvar, vilka befogenheter och vilka arbetsuppgifter respektive befattning har.

#### **Projektchef**

Projektchefen har det övergripande ansvaret för tilldelade projekt. Projektchefen ska se till att samordna, leda, planera och kontrollera projektets utveckling i enlighet med rutiner och kontrakt för att säkerställa ett positivt slutresultat och en nöjd slutkund. En projektchef kan ha ansvar för flera projekt samtidigt.

#### **Platschef**

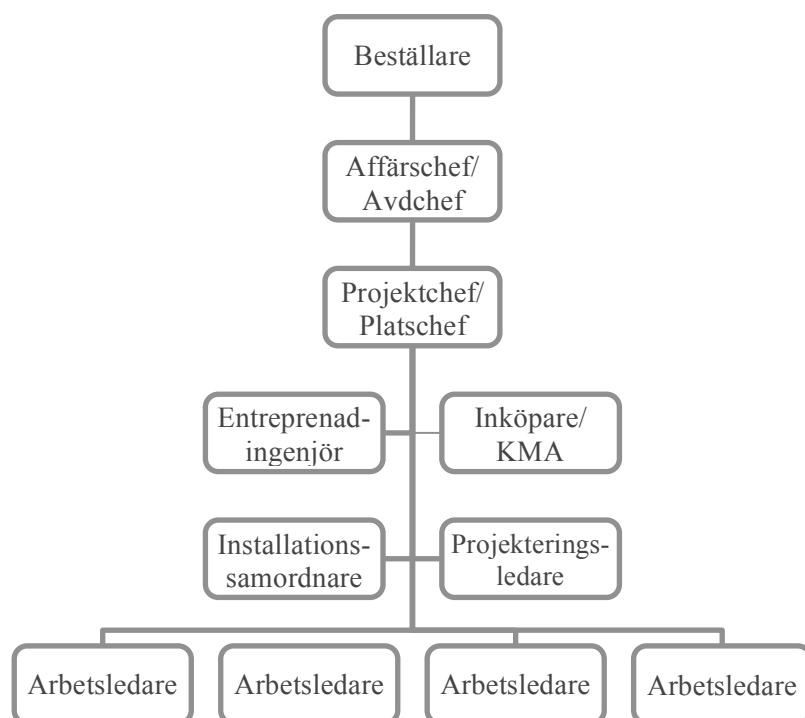
Platschefen har det yttersta ansvaret på byggarbetsplatsen, och dennes övergripande roll är att leda och administrera byggarbetsplatsen och genomföra projekt i enlighet med kontrakt och interna rutiner. Ansvaret sträcker sig över hela projektet, så som för budget, resultat, kvalitet och arbetsmiljö samt att arbetet genomförs i enlighet med AF Bygg Göteborg AB's Ledningssystem.

#### **Entreprenadingenjör**

Rollen som entreprenadingenjör innebär att man ska utgöra en resurs åt projektchefen genom att stödja med tilldelade uppgifter så som kalkyler, inköpsarbete, planering, ÅTA-hantering och ekonomi genom hela projektet.

#### **Arbetsledare**

Arbetsledaren kan beskrivas som länken mellan platschef och yrkesarbetare vars främsta uppgift är att se till att yrkesarbetarnas arbete flyter på smidigt. Arbetsuppgifterna består i stora drag i att bistå platschefen med en APD-plan, arbetsberedning, delta i byggmöten, inköp och leveransplaner, arbetsmiljöarbete, arbetsplatsberedning och leverantörsuppföljning. Vidare har arbetsledare ansvar för sin byggdel i ett projekt avseende aspekter så som samordning av egen personal och underentreprenör, lämna underlag för exempelvis ÅTA till platschef och fakturakontroll.



Figur 4: Modell över exempel på projektorganisation (AF Gruppen, 2015d)

Som nämnts tidigare varierar platsledningens sammansättning från projekt till projekt och även under projektets gång. En platsledning kan alltså se ut på många olika sätt och det finns ingen egentlig standard. Ett litet projekt kan till exempel bestå av endast en arbetsledare och en projektchef kan i vissa fall ansvara för flera projekt samtidigt<sup>2</sup>.

Kommunikation sker dagligen mellan dessa parter i ett projekt, både horisontellt och vertikalt samt genom olika kommunikationskanaler. För ett lyckat projekt behöver inte bara den interna kommunikationen mellan de olika rollerna i platsledningen fungera väl utan även kommunikationen till beställare och underentreprenörer.

## 3.2 Studerade projekt

De två projekten som ligger till grund för detta arbete är båda ROT-projekt. ROT står för Renovering, Om-, och Tillbyggnad och innefattar således de arbeten som utförs för att genomföra ändringar på en redan befintlig fastighet. Utmaningen med denna typ av projekt är att man behöver ta hänsyn till det som redan existerar och anpassa arbetet till olika faktorer (P.E.R, 2015). I de flesta fall tillkommer även att ta hand om hyresgästerna som huserar i lokalen eller bostaden vilket innebär ytterligare en part att ta hänsyn till. På grund av detta är det extra viktigt att deadlines för dessa projekt hålls och att hyresgästerna hålls underrättade om vad som sker i projektet<sup>2</sup>.

### 3.2.1 Projekt Oxled

AF Bygg Göteborg AB renoverar fem huskroppar om totalt 138 lägenheter i området Oxled i Partille. Arbetena omfattar nya fläktrum, renovering av trapphus, gavlar och nya balkonger. Projektstart var i augusti 2014 och arbetet utförs som en

<sup>2</sup> Mattias Rydgren (Inköpschef, AF Bygg Göteborg AB) intervjuad av författarna den 16 mars 2015

totalentreprenad på uppdrag av Partillebo. Beräknad sluttid för projektet är juli 2015. Platsledningen består vid rapportens genomförande av en platschef och en arbetsledare, cirka 6 yrkesarbetare anställda hos AF samt mellan 15-20 yrkesarbetare anställda hos olika underentreprenörer. (AF Gruppen, 2015a)



Figur 5: Projekt Oxled (AF Gruppen, 2015a)

### 3.2.2 Projekt Skogome

I Hisings Backa renoveras bostadsrättslägenheter på uppdrag av HSB Brf Skogome. Projektet omfattar 126st lägenheter som ska få nya våtrum och nytt tappvatten- och avloppssystem. Projektstart var i augusti 2014 och arbetet utförs som en totalentreprenad. Vid rapportens genomförande var projektet i slutfasen och därmed har yrkesarbetarna och platsledning intervjuats på deras nystartade projekt i Länsmansgården. Platsledningen bestod vid rapportens genomförande av en platschef och en arbetsledare, med tre yrkesarbetare anställda hos AF samt omkring 20 yrkesarbetare anställda hos olika underentreprenörer. (AF Gruppen, 2015c)



Figur 6: Projekt Skogome (AF Gruppen, 2015c)

### 3.3 Kommunikationen idag

Trots att kommunikation sker naturligt och konstant har AF Bygg Göteborg AB upprättat vissa rutiner och processer för att säkerhetsställa att informationsbehovet uppfylls hos samtliga involverade aktörer i ett projekt, från beställare till underentreprenör.

#### **Intranät**

AF Bygg Göteborg AB använder sig av ett intranät där ett ledningssystem med rutiner och processer finns tillgängliga för samtliga tjänstemän på företaget, från anbudsprocess och projektprocess till uppföljning av ett avslutat projekt. Intranätet innehåller även olika mallar för protokoll och kontroller som kan vara till nytta för anställda ute på projekt.

Intranätet används även för att informera om nya projekt, medarbetare och övriga nyheter inom företaget. Ett intranät är ett effektivt verktyg för att tillgängliggöra information för medarbetarna, samtidigt som man inte kan förlita sig på att intranätet tillgodoser alla kommunikationsbehov (Erikson, 2011).

#### **Rutiner och dokumentation**

Projektprocessen innehåller följande delar, vilka finns beskrivna på intranätet; kontrakts- och anbudsgenomgång, produktionsstart, projektering, produktionsstyrning, besiktning och överlämning samt uppföljning.

Rutinen att planera inför produktionsstart syftar till att säkerhetsställa att projektet genomförs enligt kontraktets förutsättningar, myndighetskrav och interna krav. Dessutom ska planeringen säkerställa att planer upprättas och följs vilket medför att kalkylförutsättningar beaktas genom hela processen. AF ställer ett minimumkrav på att ett produktionsstartmöte hålls samt att kvalitets-, miljö-, och arbetsmiljöplaner upprättas, därutöver varierar omfattningen på dokumentation beroende på projektets komplexitet och storlek samt tidigare erfarenhet av liknande projekt och beställare.

Inför produktionsstart, när starttillstånd har givits, ska projektchefen kalla till produktionsstartmöte där avdelningschef, kalkylator, platsledning och hantverkare ska närvara. Här fördelas ansvar och riktlinjerna för resten av projekttiden läggs upp. Under mötet berörs följande områden för ett projekt:

- Förutsättningar (kontraktsgenomgång och nödvändiga anmälningar)
- Organisation (organisationsplan och ansvars- och uppgiftsfördelning)
- Planering (etablering, planer och ekonomi)
- Projektering (utse projekteringsledare)
- Produktion (möten, ekonomi, KMA, personaladministration och inköp)

Mer ingående berörs följande punkter inom produktionen:

- Möten: etableringsträff, informationsmöten med hantverkare, veckoplaneringsmöten och samordningsmöten/UE-möten
- Ekonomi: Slutkostnadsprognoser, avstämning timmar och intäkter samt kontrakt med underentreprenör.
- Kvalitet, miljö och arbetsmiljö: dagbok, skydds- och miljöronder, arbetsberedningar och ID06 (passagekontroll och närvaroliggare)

- Personaladministration
- Inköp: inköpsplan och UE2015 (underentreprenörslista, kontroll godkännandelista)

När produktionen är igång ligger fokus på produktionsstyrning. Det är projektchefen och platschefens ansvar att löpande genomföra avstämningar i projektet. De avstämningar som ska genomföras omfattar bland annat att delge samtlig personal de ordningsregler som gäller, följa upp och uppdatera tidsplanen och kalkylen för produktionen, genomföra löpande kontroller, uppdatera ritningar, dokumentera och hantera ändrings-, och tilläggsarbeten, ta hand om miljö-, och hälsoskadliga produkter och genomföra miljö-, och skyddsronder samt hålla produktionsmöten löpande under projektet. Dokumentationen under projektet läggs upp i den projektmapp som skapas vid projektstart och möjliggör för tjänstemännen att hålla sig uppdaterade om projektets utveckling. (AF Gruppen, 2015d)

## 4 Resultat

I detta kapitel sammanställs resultatet från de personliga intervjuerna och enkätundersökningen som utförts på projekt Oxled och projekt Skogome. Resultatet analyseras sedan vidare i kapitel 5 *Analys av resultat och förbättringsåtgärder*. Resultatet omfattar personliga intervjuer med fyra personer med befattningarna projektchef och arbetsledare. Deras yrkeserfarenhet är av varierande längd, likaså den tid de har haft sin nuvarande befattning och hur deras bakgrund ser ut. Resultatet från enkätundersökningen omfattar svar från 20 yrkesarbetare varav 6 är anställda på AF Bygg Göteborg AB och 14 är underentreprenörer.

### 4.1 Resultat av intervjuer

Intervjuerna dokumenterades genom ljudinspelning och har sedan transkriberats. För att ge en god översikt har resultatet delats in i olika kategorier efter vilket ämne som berörs.

#### 4.1.1 Intranätet

Merparten av de tillfrågade använder intranätet kontinuerligt under projektets gång, dock främst under projektstart då mallar, protokoll och checklistor hämtas. De som använder sig av intranätet förklarar att den stora fördelen är att alla mallar och protokoll som de kan behöva ha tillgång till finns att hämta.

För att sprida information i företaget nämns intranätet inte vara det bästa sättet för att göra detta. Respondenterna nämner att de flesta endast går in på intranätet för att hämta mallar och protokoll och tycker att mail fungerar bättre för detta ändamål. Ett alternativ för att få fler att kontinuerligt gå in på intranätet skulle vara att skicka ut mail om att ”ny information finns på intranätet”. Ett annat alternativ kan vara att införa veckobrev som läggs ut på intranätet. Detta kan få fler att använda sig av intranätet då det varje vecka förväntas komma ett veckobrev och att det i så fall med tiden blir en vana.

#### 4.1.2 Möten

Samtliga anser att de krav som huvudkontoret ställer på de möten som ska hållas är tillräckliga. De anser att mötena är viktiga då projektets inblandade hålls informerade om vad som händer i projektet och hur det går. Samtidigt nämner de att det inte får bli för många möten då dessa tar mycket tid och energi. En respondent nämner att han endast medverkar på möten som berör honom medan en annan respondent vill medverka på så många möten som möjligt för att hålla sig informerad om vad som händer i projektet.

På ett av projekten hålls UE-möten var 14e dag vilket platsledningen har kommit överens om är tillräckligt. Detta kan skilja sig från projekt till projekt beroende på vad arbetet omfattar. I de studerade ROT-projekten omfattas många lägenheter där samma arbeten ska utföras. Detta medför att de flesta yrkesarbetarna efter ett tag vet exakt vad som ska utföras och inte behöver vägledning i lika stor utsträckning. På samma projekt hålls lagbasmöten varje vecka då en person från varje kategori deltar. Då diskuteras hur veckan har varit samt att man planerar för den kommande veckan. En

av respondenterna påpekar tätt samarbete med lagbaser som mycket viktigt då det är svårt att ha det med samtliga yrkesarbetare.

De möten som det finns krav på protokollförs, däremot kan det slarvas med detta vid övriga möten. En respondent nämner att ca 80 % av alla möten protokollförs och i de fall detta inte görs är det på grund av tidsbrist. En annan anledning kan vara att mötet hålls informellt och att det då inte känns lönt att föra protokoll. Denne berättar att detta inte är bra då informationen inte finns tillgänglig för de som inte närvarade vid mötet.

Samtliga respondenter berättar att de läser protokollen de tilldelas men berättar även att de i första hand brukar informeras personligen om det är något som gäller dem. Alla fyra är överens om att det inte behövs fler möten och att de krav som ställs är tillräckliga. En respondent tror inte att någon skulle orka läsa alla protokoll och att det skulle ta mycket tid från projektet.

#### **4.1.3 Att använda sig av samma underentreprenör i flera projekt**

En av respondenterna ser stora fördelar med att arbeta med samma underentreprenör i flera projekt. Då de har arbetat ihop tidigare vet de hur de fungerar, de kommunicerar lättare och det skapas mindre problem. Detta är både tids- och energisparande då platsledningen slipper reda ut problem och missförstånd. Dessvärre är det svårt att alltid anlita samma underentreprenör ur ett konkurrensperspektiv. Anlitas samma underentreprenör i projekt efter projekt skulle detta även kunna medföra lathet då underentreprenören redan vet att han anlitas till nästkommande projekt och då riskerar att inte göra sitt bästa. Detta är inget respondenten har varit med om men ändå poängterar som en potentiell risk och anledning till varför underentreprenörer bör bytas ut med jämna mellanrum.

#### **4.1.4 När det plötsligt dyker upp en ny underentreprenör**

Ett problem som har nämnts flera gånger är det faktum att en ny yrkesarbetare från en underentreprenör plötsligt kan dyka upp på projektet utan att platsledningen har blivit informerad. När någon ny anländer till ett projekt ska denne skrivas in på platskontoret för att få vistas på byggarbetsplatsen, något som ibland inte görs då platsledningen ibland inte är medveten om att någon ny har kommit. Det har även nämnts att en del inte vet vad de ska göra väl på plats vilket egentligen inte är platsledningens ansvar att informera dem om men som i praktiken behöver göras ändå.

#### **4.1.5 Språkbarriärer**

Ytterligare ett problem som har påtalats är de språkbarriärer som uppstår då en underentreprenör inte talar svenska. Enligt avtal ska det alltid finnas arbetsledande personal på plats som talar svenska eller engelska. Trots detta uppstår situationer då dessa inte finns på plats vilket bidrar till att vissa svårigheter uppstår. Kan yrkesarbetarna inte språkligt kommunicera med varandra tvingas de till att göra sig förstådda på annat sätt vilket kan vara tidskrävande. Det är även svårt att avgöra om det budskap man förmedlar verkligen blivit förstått och det kan enkelt uppstå missförstånd.



#### **4.1.6 Engagemang och inställning**

Hur väl samarbetet fungerar understryker respondenterna handlar om graden av engagemang och inställning hos underentreprenörerna. Det finns de som vill ta mycket ansvar, vilka man också brukar låta få ta mycket ansvar, men det finns också de som vill veta vad de ska göra steg för steg. Respondenterna nämner att vissa kan klaga på att de aldrig får reda på något vilket de tror beror på deras intresse och engagemang. De nämner även att det är viktigt att visa sig ute på arbetsplatsen och vara tillgänglig. De tror att om yrkesarbetarna skulle vara mer insatta och intresserade av projektets mål skulle detta öka deras engagemang och viljan att ta emot information samt att de skulle känna sig mer delaktiga i hela projektet.

En respondent uppmärksammade det faktum att platsledningen tillsammans med en ansvarig från en underentreprenör kan fatta ett beslut utan att den ansvarige sedan kommunicerar detta till sina anställda som faktiskt ska utföra beslutet. Detta leder till att platsledningen själva får kommunicera detta till underentreprenörens yrkesarbetare och ägna tid åt att styra en underentreprenör istället för att endast samordna arbetet.

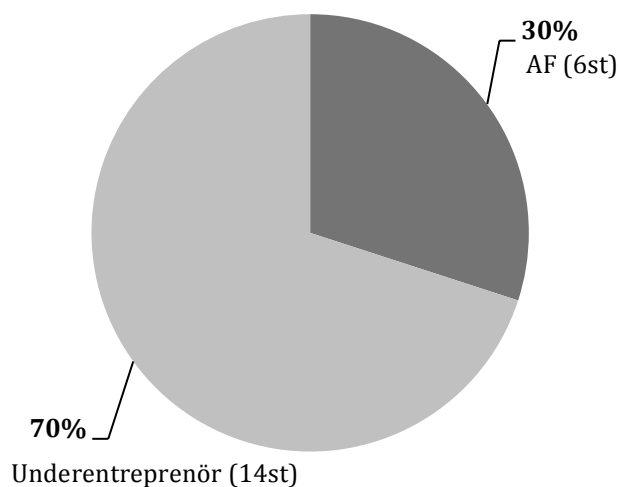
#### **4.1.7 Kommunikationskanaler**

Samtliga föredrar att kommunicera öga mot öga för att försäkra sig om att informationen tas emot på rätt sätt och att motparten förstår vad som kommuniceras. Dessutom kan man få ett svar direkt och därigenom undvika fördröjning av beslutsfattande. Svårigheter som att till exempel urskilja tonen i en mailkonversation kan försvåra kommunikationen varför de istället föredrar att ringa personen de behöver kontakta. Dessutom kan det vara problematiskt att förklara ett visst problem i ett mail. Fördelen med att ha en konversation över mail är att det vid en eventuell tvist är lättare att styrka vad som har blivit bestämt och således lösa tvisten snabbt.

### **4.2 Resultat av enkätundersökning**

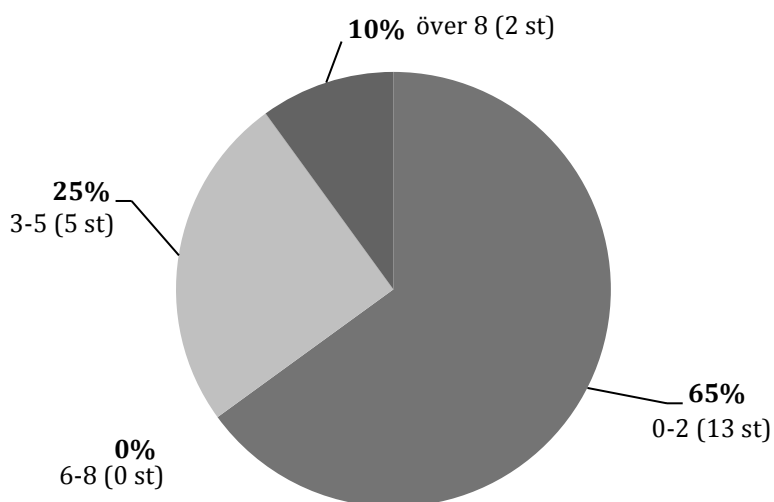
I detta kapitel sammanställs resultatet från rapportens enkätundersökning som utförts på projekt Oxled och projekt Skogome. Resultatet analyseras sedan vidare i kapitel 5 *Analys av resultat och förbättringsåtgärder*. Enkätundersökningen består av 24 frågor indelat i två delar. Som en introducerande del ställdes ett antal frågor kring respondenterna och deras erfarenheter. Totalt svarade 20 personer från projekten på enkäten. Inom parentes syns antalet svar för varje alternativ.

- **Jag är anställd hos**



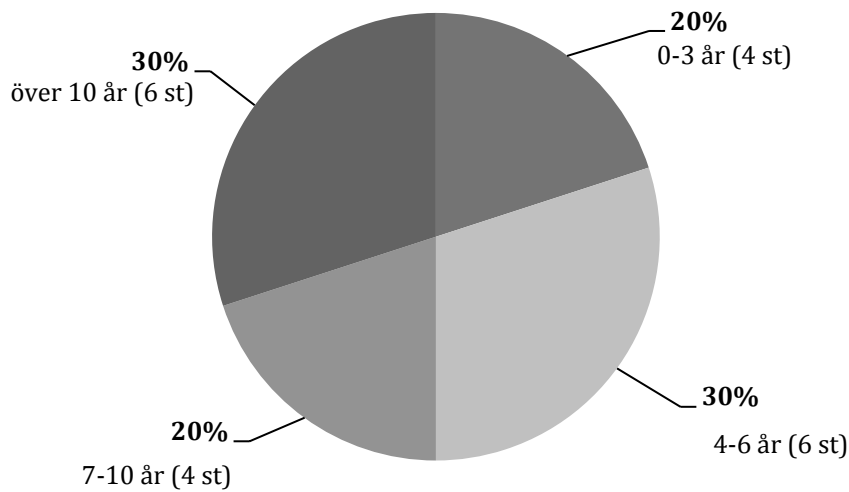
Av de 20 respondenterna var 14 anställda hos olika underentreprenörer och 6 var anställda hos AF Bygg Göteborg AB.

- **Antal projekt som jag har arbetat för AF Bygg Göteborg**



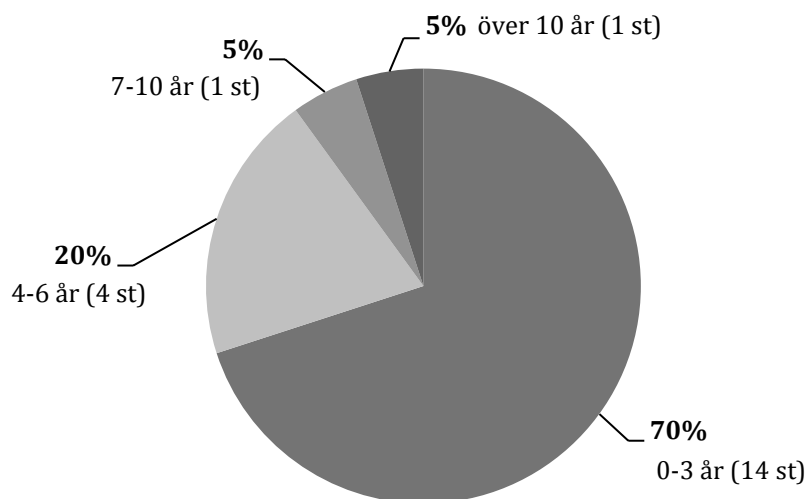
Majoriteten (65 %) har varit delaktiga i 0-2 projekt hos AF Bygg Göteborg AB. Detta kan delvis ha sin förklaring i att 70 % av respondenterna var olika underentreprenörer som inte är anställda hos företaget.

- **Jag har arbetat inom branschen i**



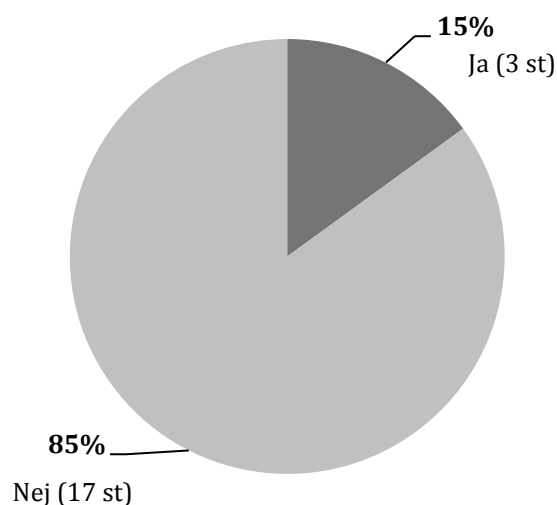
Yrkeserfarenheten hos respondenterna är relativt jämnt fördelad, med 4-6 år samt över 10 år i topp. Denna spridning kan vara positiv för undersökningen då den varierande erfarenhetsgraden tänkas påverka synen på kommunikation i projekt.

- **Jag har haft min nuvarande anställning i**



En klar majoritet av respondenterna (70 %) har haft sin nuvarande anställning i 0-3 år. Det är dock viktigt att inte förväxla detta med deras yrkeserfarenhet, se föregående fråga.

- **Var du med på startmötet för detta projekt?**

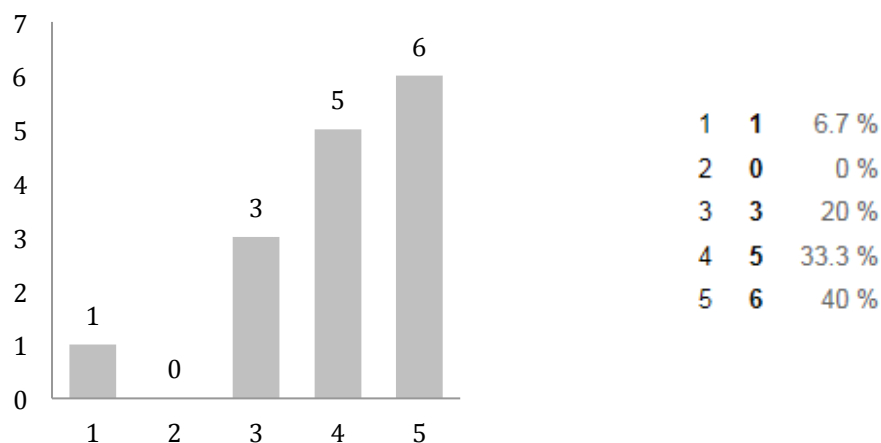


Av de 20 respondenterna var 3 med på startmötet för det aktuella projektet. Dessa var samtliga underentreprenörer.

#### 4.2.1 Sammanställning av Del 1

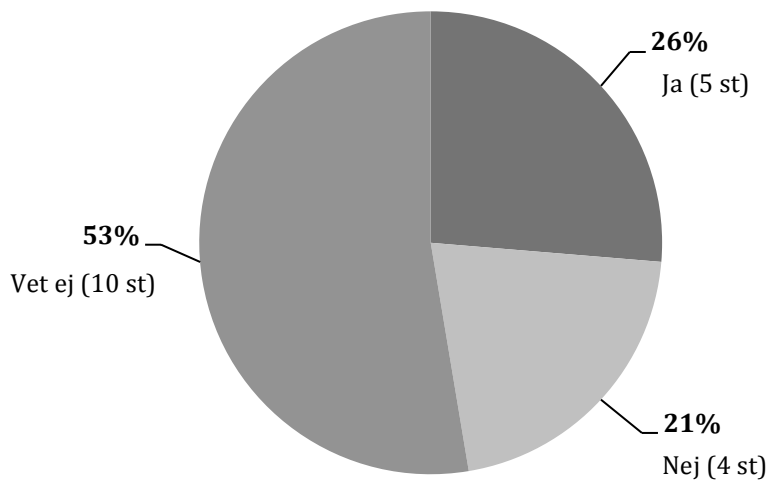
Den första delen av undersökningen bestod av 16 påståenden där respondenterna fick ta ställning på skalan 1-5 hur väl de höll med påståendet, där 1 var *Håller inte alls med* och 5 var *Håller med helt*. För respektive fråga har en sammanställning gjorts av de svar som samlats in, för att sedan analyseras i kapitel 5 *Analys av resultat och förbättringsåtgärder*.

#### Fråga 1: Jag anser att en kortare presentation av projektets vision och mål i samband med startmötet skulle leda till färre missförstånd.



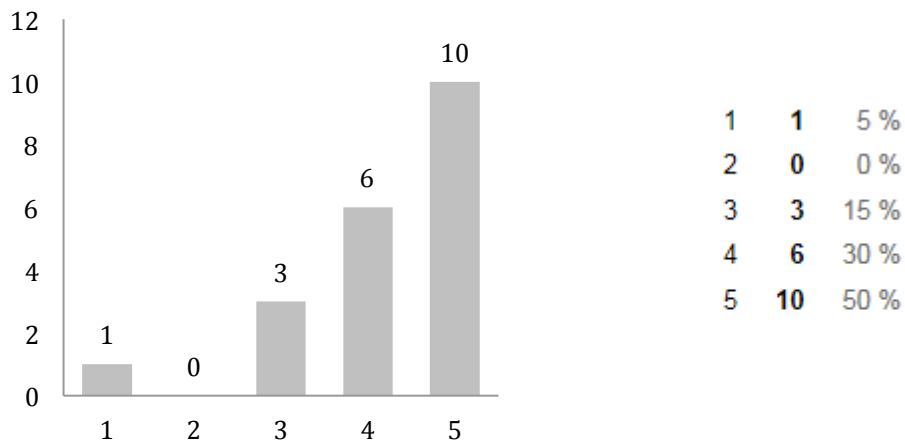
De flesta svaren ligger i den högre änden av skalan, där 40 % håller med helt i påståendet.

## Fråga 2: Har en sådan presentation hållits vid detta projekt?



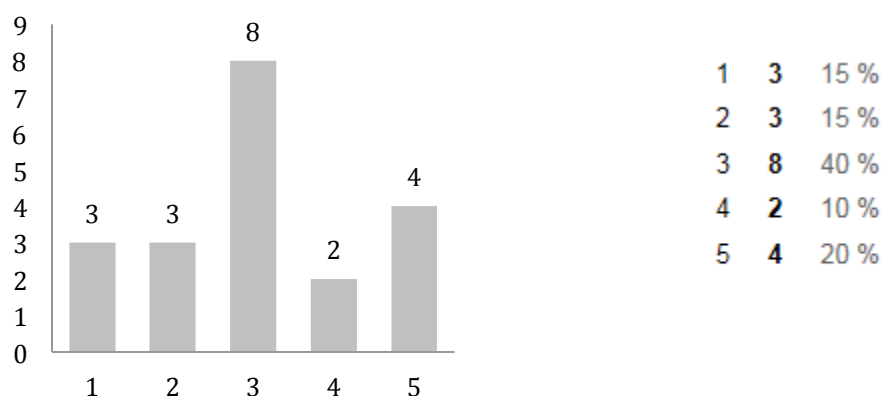
Då endast 15 % av respondenterna var delaktiga på startmötet har alternativet Vet ej högst svarsfrekvens (52,6%). En möjlig förklaring till att fler har svarat Ja eller Nej än antalet som närvarade vid startmötet är att visionen och målen kan ha berättats för dem vid ett annat tillfälle. Hade fler av respondenterna närvarat vid startmötet hade resultatet haft mer validitet.

## Fråga 3: Jag vet alltid vad jag ska göra när jag kommer till jobbet.



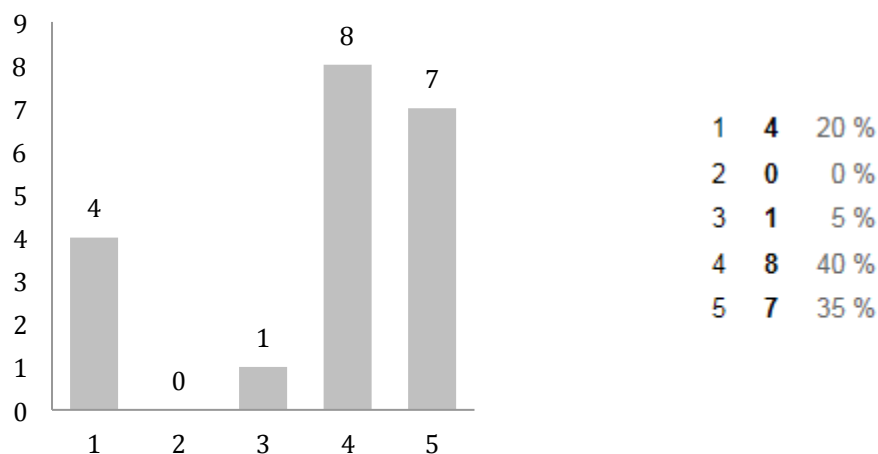
De flesta av respondenterna har klart för sig vad som ska göras när de kommer till arbetet.

#### Fråga 4: Jag upplever att jag alltid får reda på information i god tid



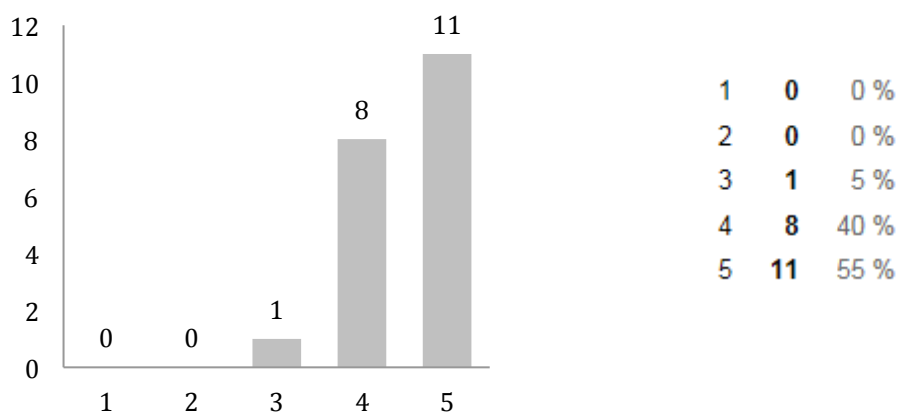
Svaren är relativt jämnt fördelade, med en topp i mitten av skalan. Detta kan visa på en variation mellan att information når dem i god tid och sent.

#### Fråga 5: Någon ur platsledningen är alltid tillgänglig att fråga om råd eller när ett problem behöver lösas.



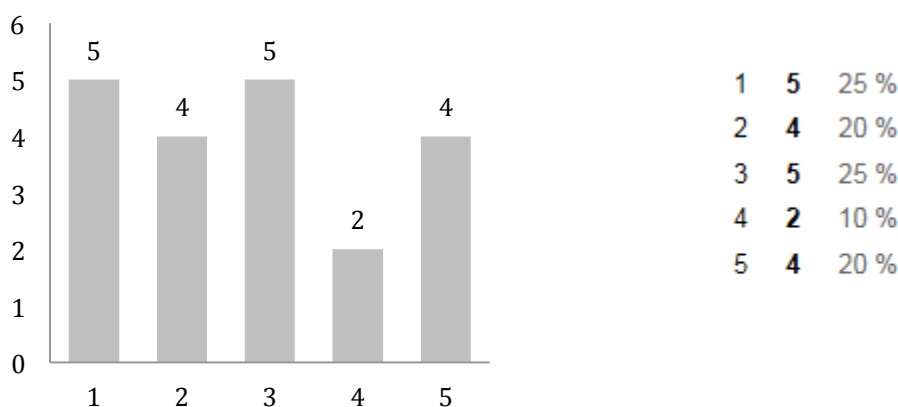
En femtedel av de svarande (20 %) håller inte alls med påståendet, och anser alltså att platsledningen ofta är frånvarande eller svår att nå. Samtidigt svarar en klar majoritet (40 % och 35 %) att platsledningen finns tillgängliga vid behov.

**Fråga 6: Jag upplever att jag alltid kan fråga någon ur platsledningen om det är något jag inte förstår.**



Enligt resultatet upplever respondenterna till stor del att de alltid kan kommunicera med platsledningen vid eventuella oklarheter och frågor.

**Fråga 7: Jag anser att det finns problem i hur kommunikationen sker i dagsläget. Om så är fallet, mellan vilka parter?**



Svaren var utspridda över hela skalan, vilket visar att uppfattningen huruvida det idag finns problem i kommunikationen är splittrad. På frågan mellan vilka parter gavs spridda kommentarer, men de flesta lämnade fältet tomt. De kommentarer som dock gavs var:

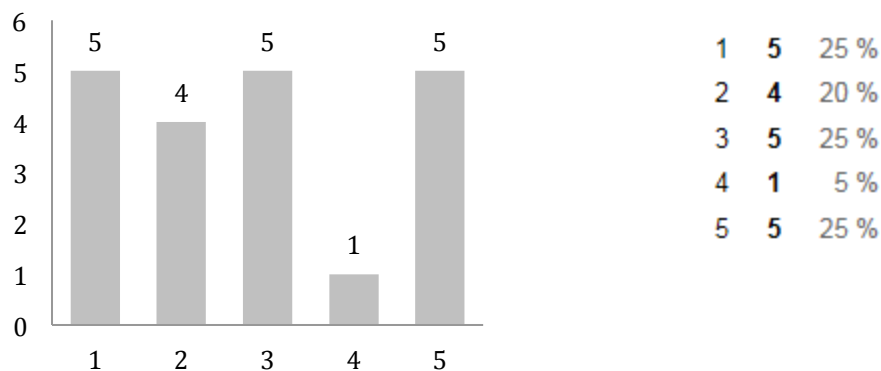
- ”De flesta.”
- ”Snickare och plåtslagare.”
- ”Ledning och yrkesarbetare.”

Andra kommentarer handlade om kommunikationen som helhet:

”Det är raka besked och tydlig kommunikation mellan platsledning och produktion.”

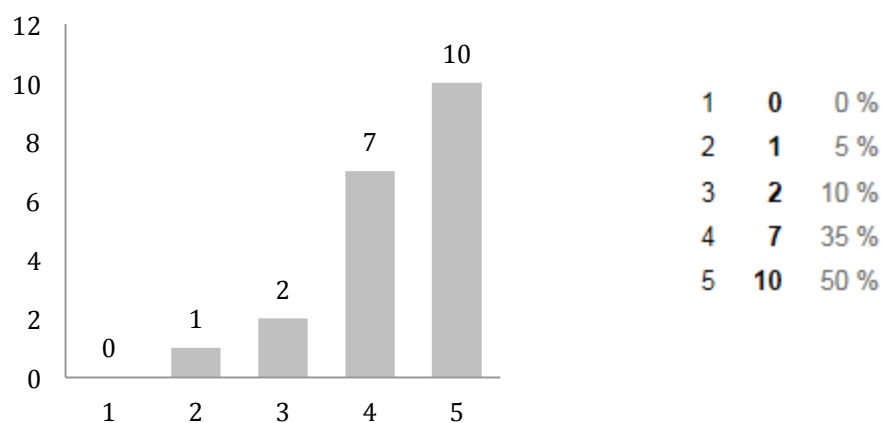
”Funkat bra, kommunikationen är bra.”

**Fråga 8: Jag uppfattar att det ofta uppstår missförstånd och problem till följd av för lite kommunikation.**



Resultatet visar spridda svar men med en majoritet i den lägre änden av skalan, vilket visar att det delvis finns en uppfattning av att bristande kommunikation och information är en bidragande faktor till att vissa problem uppstår.

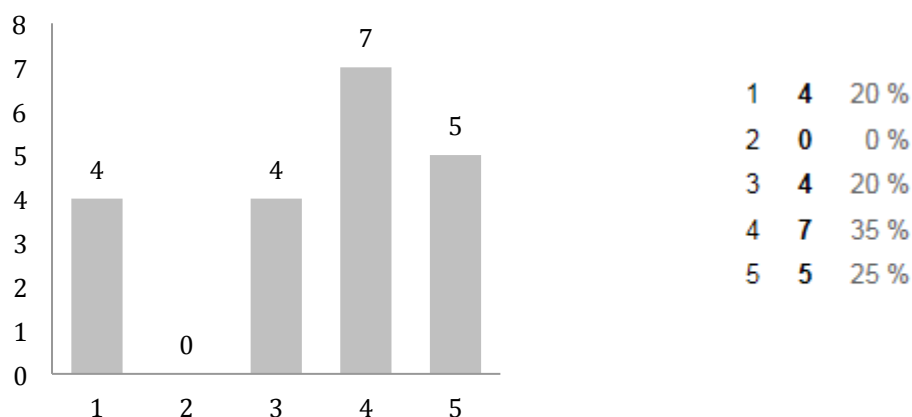
**Fråga 9: När jag stöter på problem försöker jag ofta först lösa dem på egen hand.**



De flesta respondenterna försöker i största möjliga mån i första hand lösa problem på egen hand.

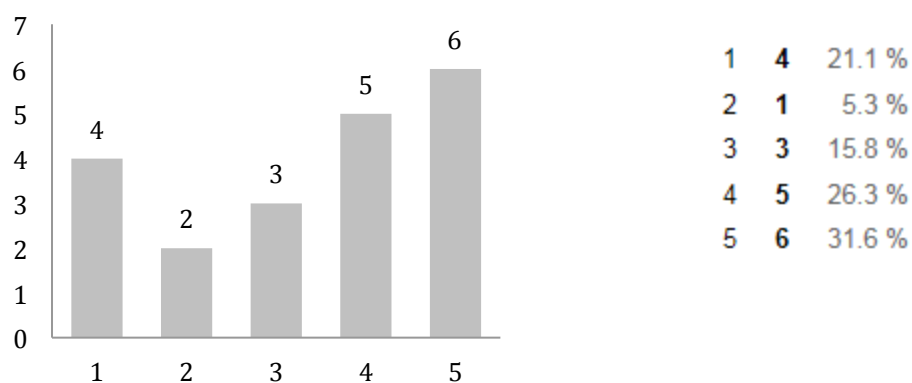


**Fråga 10: Jag går alltid till någon ur platsledningen när jag stöter på problem som jag är osäker på hur jag ska lösa.**



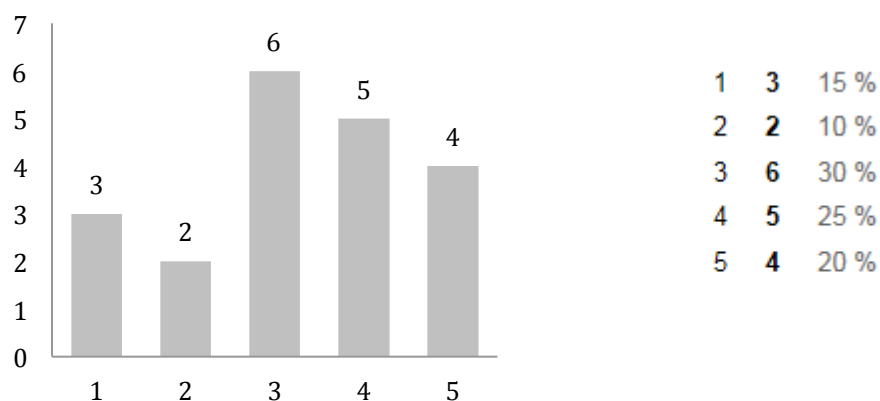
Baserat på kommentarer som gavs kring frågan kan de spridda svaren betyda att många rådfrågar kollegor framför att prata med platsledningen, alternativt löser problemet på egen hand trots viss osäkerhet pga. till exempel stress.

**Fråga 11: När jag först kom till detta projekt blev jag väl informerad om vad som ska göras.**



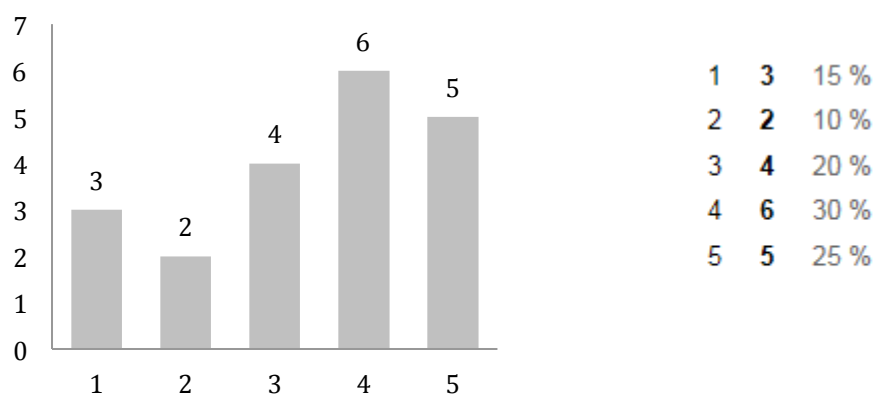
En markant del (21,1 %) av respondenterna anser att de inte alls blev informerade om vad som ska göras när de kom till projektet. En del kommentarer från underentreprenörerna handlade om att de inte blivit informerade av platsledningen för projektet, utan av sin egen arbetsledande personal.

**Fråga 12: Att endast vara med under en viss fas av projektet kan göra det svårt att veta vad som gäller.**



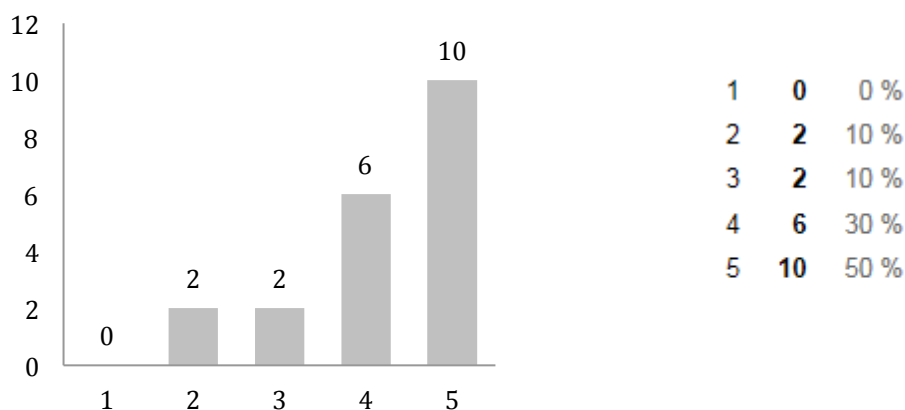
Den allmänna uppfattningen är att då man i vissa fall endast är delaktig under delar av projekt kan leda till svårigheter att veta vad som gäller i projektet.

**Fråga 13: När någon kommer in senare under projektet blir denne alltid väl informerad om vad som ska göras.**



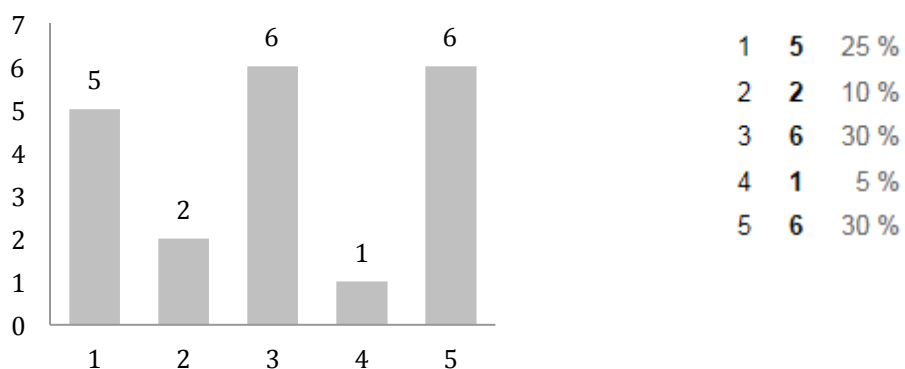
Majoriteten av respondenterna har uppfattningen att de som kommer in senare under projektet blir väl informerade, dock är svaren utspridda över skalan vilket kan påvisa att det kan variera mellan enskilda fall.

**Fråga 14: Jag upplever att brist på information ofta leder till onödiga fel som senare behöver rättas till.**



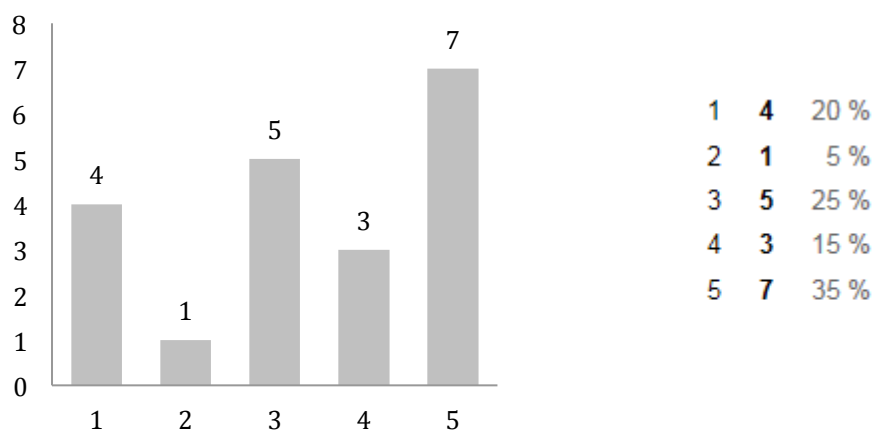
På denna fråga anser en klar majoritet (50 %) att bristande information ofta är en orsak till problem och fel som annars kunnat undvikas. Detta måste alltså tolkas som att det föreligger brister i kommunikationen i dagsläget som påverkar projektets resultat negativt.

**Fråga 15: Jag föredrar att jobba med samma platsledning från projekt till projekt.**



Svaren på denna fråga har en stor spridning. Ungefär en tredjedel ställer sig positiva till att arbeta med samma platsledning samtidigt som en tredjedel är negativa och föredrar att byta. Slutligen ställer sig en tredjedel i mitten av skalan och kan därmed anses föredra vilket som. Hur man svarat kan påverkas av vad man anser om den nuvarande platsledningen och hur arbetet fungerat med denne. Har man en positiv uppfattning kan man tänka sig arbeta med samma platsledning igen, och har man en negativ uppfattning svarar man att man hellre vill byta.

### Fråga 16: Jag föredrar att jobba med samma projektteam från projekt till projekt.



På samma sätt som fråga 15 kan uppfattningen om det nuvarande projektteamet påverka svaret. Trivs man med sina nuvarande arbetskamrater ställer man sig ofta positiv till att arbeta med dem igen. Organisationskulturen och den upplevda stämningen på arbetsplatsen kan även påverka respondentens uppfattning.

### Fråga 17: Har du något mer att tillägga? (Till exempel tips, idéer, något du funderat över osv.)

Detta var en öppen fråga där respondenten gavs möjlighet att skriva ner egna kommentarer, tankar eller dylikt. Fråga 24 i Del 2 av enkätundersökningen var identisk med denna fråga så för att skapa en bättre överblick har svaren sammanställts tillsammans under fråga 24.

#### 4.2.2 Sammanställning av Del 2

Den andra delen av undersökningen bestod av fem påståenden med ett antal alternativ där respondenterna ombads gradera varje alternativ efter hur väl de stämmer överens med påståendet. Trots noggranna instruktioner samt att författarna fanns närvarande för att besvara eventuella oklarheter lämnades vissa frågor obesvarade eller felaktigt ifyllda. Exempelvis markerades svarsalternativ med ett kryss istället för en siffra som instruktionerna angav, se Figur 7, i andra fall lämnades vissa alternativ tomma. Detta räknas då som bortfall, men för att inte utesluta de åsikter som ändå gavs på de felaktigt besvarade frågorna valde författarna att gradera de alternativ som markerats med ett kryss som en etta och de som lämnats tomma som en femma. På nedanstående exempel visas en felaktigt besvarad fråga där alltså alternativen *Möten* och *Samtal öga mot öga* graderas som ettor, och resterande alternativ som femmor.

**Del 2: Gradera varje alternativ efter vad som stämmer bäst överens med varje påstående, där 1 är viktigast.**

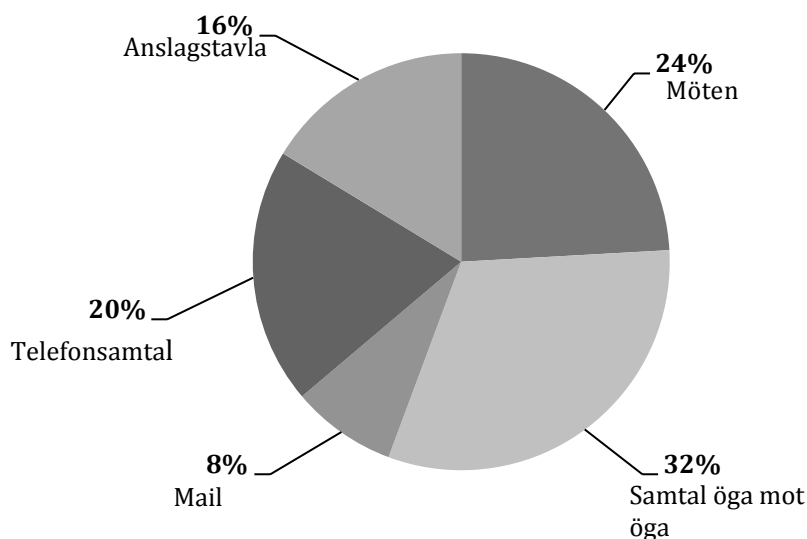
**Utgå från din erfarenhet hos AF.**

18. I ett projekt tycker jag att jag blir bäst informerad via

- Möten
- Samtal öga mot öga
- Mail
- Telefonsamtal
- Anslagstavla
- Annat: \_\_\_\_\_

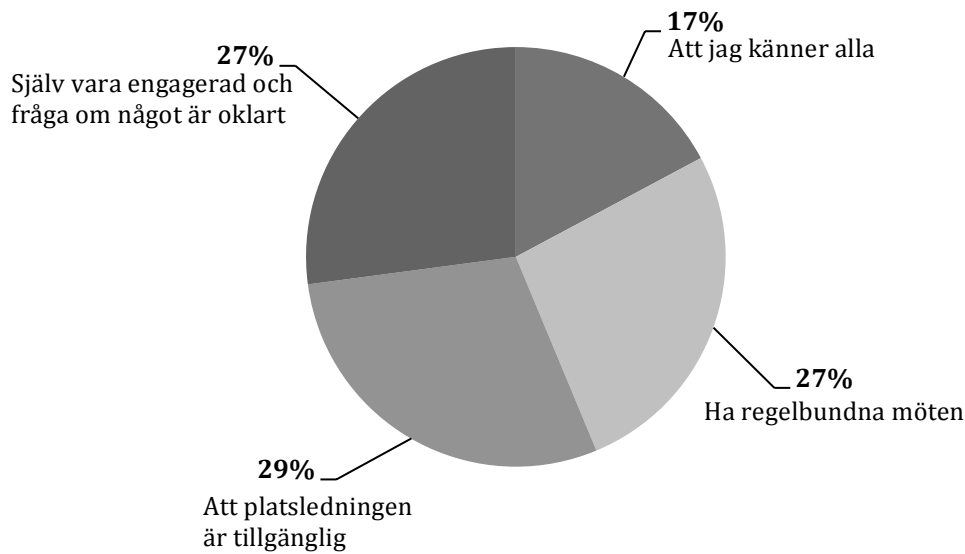
Figur 7: Exempel på felaktigt besvarad enkätfråga

### Fråga 18: I ett projekt tycker jag att jag blir bäst informerad via



De alternativ som bestod av rikare medier, dvs. *Möten*, *Telefonsamtal* samt *Samtal öga mot öga*, ansågs som viktigaste kanalerna för information. På samma sätt kan man ur diagrammet utläsa hur procenten sjunker ju ”fattigare” mediet är. Detta visar att respondenterna värdesätter direkt och personlig kommunikation som ett medel att bli informerade om projektet. Det kan även betyda att dessa och likvärdiga kanaler är effektiva sätt att förmedla information och öka chanserna att mottagarna tar del av och förstår denna.

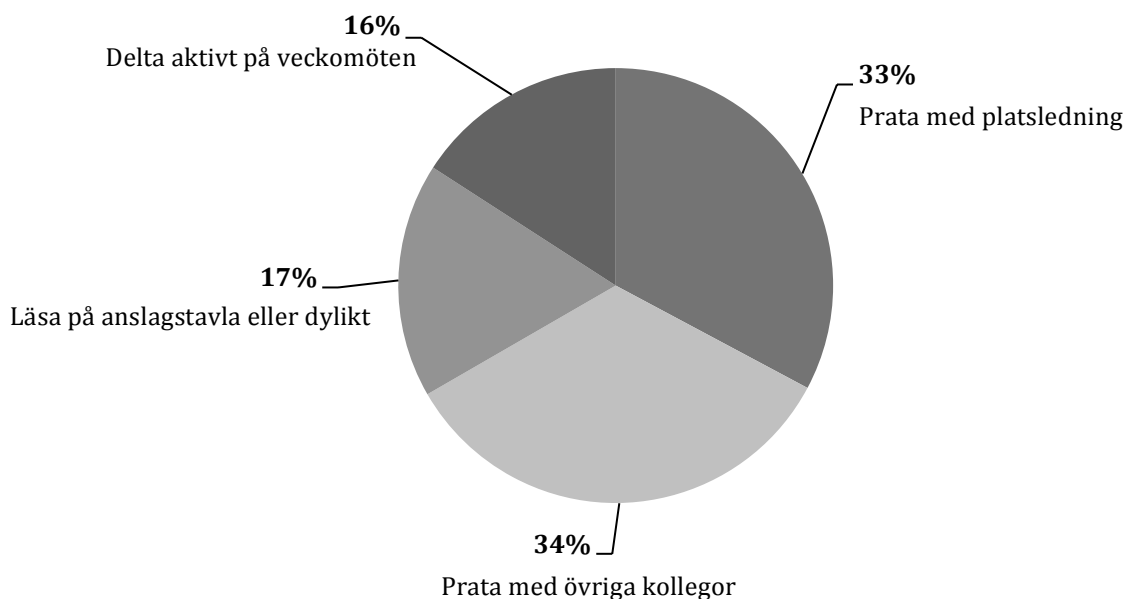
### Fråga 19: För att ett projekt ska flyta på bra är det viktigt att



Svarsfrekvensen på denna fråga är jämnt fördelad, vilket visar att alla alternativ är viktiga i projektet.

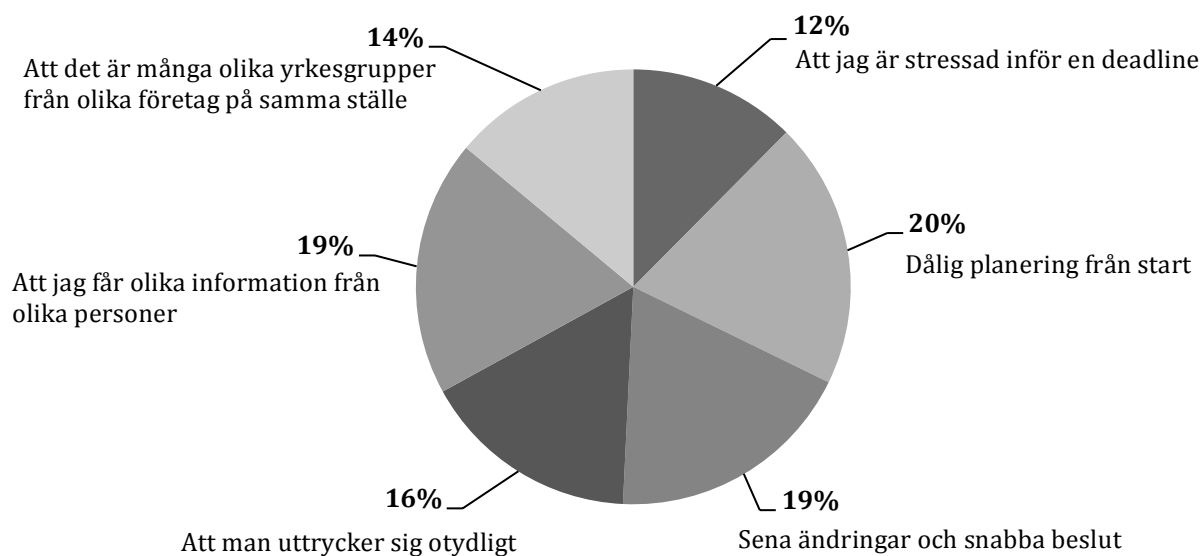
Den enda kommentar som lämnades på denna fråga handlade om att rutiner är en viktig del för att ett projekt ska flyta på. Det är oftast i starten av ett projekt som de flesta frågor dyker upp, till dess att alla parter har fått klarhet i vad som ska göras och hur. Detta är speciellt framträdande för just ROT-projekt då det ofta är samma arbete som ska utföras många gånger, till exempel vid stambyten.

### Fråga 20: Jag håller mig uppdaterad om vad som sker i projektet genom att



Liknande fråga 18 anses de rikare medierna som viktigast för att hålla sig uppdaterad i projektet. Muntlig kommunikation med kollegor och platsledning anses effektivast, samtidigt som skriftlig information även har en bidragande roll.

### Fråga 21: Jag tror att missförstånd uppstår på grund av



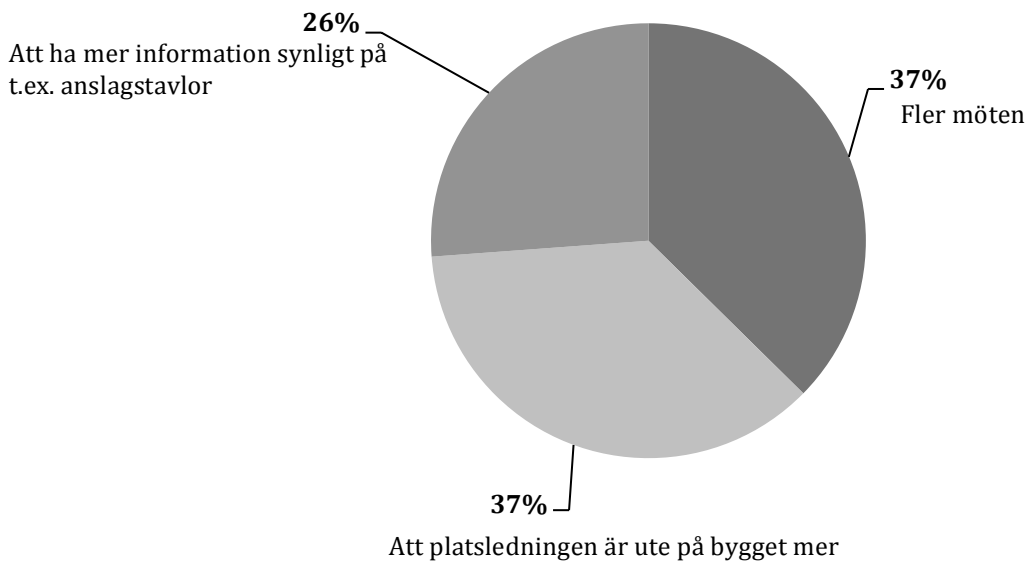
Problem så som bristfällig planering och sena ändringar har en stor roll i de missförstånd som uppstår. Dessa är även starkt ihopkopplade då en bristfällig planering enkelt kan leda till många ändringar senare i projektet. Kommentarer från respondenterna kring tidsplaneringen var blandad och bestod av både kritik och positiva kommentarer.

”Tidsplaneringen är under all kritik, och har aldrig varit med om det tidigare.”

”Projektet har fungerat bra. Det som har fungerat bra är tidsplanen. En tidsplan som går bra att följa och är tydlig.”

Ytterligare en faktor som respondenterna tror kan orsaka missförstånd är att de delges olika information från olika personer, vilket bland annat påvisar vikten av att platsledningen är samstämd.

## Fråga 22: Jag anser att kommunikationen främst kan förbättras genom



Att vara närvarande på fler möten samt att platsledningen är ute på bygget mer ses som effektiva sätt att förbättra kommunikationen i projektet.

Skriftliga kommentarer på denna fråga var flera men samtliga handlade om möten som ett viktigt verktyg för att förbättra kommunikationen på projektet.

- ”Startmöten.”
- ”Möten som alla arbetsgrupper är bjudna till.”
- ”Att alla arbetsgrupper får vara med på möten.”
- ”Vårt veckomöte är på fredagar, i slutet av veckan då allt redan hänt. Måndagar är mer optimalt, innan veckan drar igång.”

## Fråga 23: Vad är din uppfattning om hur detta projekt har fungerat? Vad har fungerat bra respektive mindre bra? Har du någon uppfattning om vad det kan bero på?

Nedan följer en sammanställning av de svar som lämnades på denna fråga.

- ”Tidsplanering under all kritik, och har aldrig varit med om det tidigare.”
- ”Klara i tid, stress.”
- ”Funkat bra, kommunikationen är bra.”
- ”Det är raka besked och tydlig kommunikation mellan platsledning och produktion.”
- ”Väldigt väderberoende.”
- ”Projektet har fungerat bra. Det som har fungerat bra är tidsplanen. En tidsplan som går bra att följa och är tydlig.”
- ”Funkar bra.”

Det finns som kan utläsas ovan spridda åsikter och uppfattningar av hur projekten har fungerat. Författarnas egna observationer visar på att detta delvis kan bero på vilken



yrkesgrupp som tillfrågas och hur deras eget arbete har flutit på. Samtidigt är det viktigt att vara medveten om att faktorer så som dagsform, motivation, personliga egenskaper och privatliv ofta kan påverka svaren som ges.

**Fråga 24 och fråga 17: Har du något mer att tillägga? (Till exempel tips, idéer, något du funderat över osv.)**

De kommentarer som lämnades presenteras i sin helhet nedan.

- ”Startmöte.”
- ”Startmöte.”
- ”Startmöte.”
- ”Delaktig i uppstartsplanering.”
- ”Fortsätt med samma system att gå till väga så blir det mindre missar och fel.”
- ”Veckomöte på måndag istället för som idag på fredagar då allt redan hänt. Måndag är mer optimalt.”
- ”Peab ger väldigt bra information för alla som kommer.”

Som nämnts tidigare bland resultaten av undersökningen framkommer många åsikter kring möten, och då framförallt startmöten. Majoriteten av de kommentarer och synpunkter som lämnades handlade just om en önskan att fler ska få möjlighet att närvara på startmöten och vara delaktig i uppstartsplaneringen för de projekt man medverkar i. Den allmänna uppfattningen är att detta ger individen en ökad förståelse för projektets karaktär, planering och mål vilket kan underlätta det framtida arbetet. Genom att medverka under startmöten ges även möjlighet att ställa frågor och framföra åsikter och synpunkter kring arbetssätt och planering vilket borde värdesättas.

## 5 Analys av resultat och förbättringsåtgärder

I följande kapitel analyseras den information som uppdagades under intervjuerna och enkätundersökningen och kopplas samman med den information som har beskrivits tidigare i rapporten i kapitel 2 *Teoretisk referensram*. Analysen har delats upp i följande punkter:

- Informationsöverföring och kommunikationskanaler
- Möten
- Ledarskap och motivation
- Yrkesarbetare som kommer och går

Slutligen behandlas de åtgärdsförslag som har framkommit efter analysen.

### 5.1 Informationsöverföring och kanaler

En god intern kommunikation är viktigt för att alla inblandade aktörer i ett projekt ska hållas uppdaterade och arbeta effektivt. Kommunikation kan ske genom olika kanaler, exempelvis skriftliga, muntliga eller elektroniska och för att uppnå en god kommunikation krävs en balans mellan dessa tre (Erikson, 2011). Det krävs även att kommunikation anpassas till mottagaren och att denne använder informationen som förmedlas på rätt sätt. Dessutom tillkommer faktumet att olika medier har olika ”rikhet” eller informationsfyllighet, det vill säga att kanalerna förmedlar informationen med varierande framgång (Daft och Lengel, 1983).

De studier som har utförts för denna rapport visar att platsledningen på vardera projekt anser att kommunikationen fungerar väl då tid finns. Vid stress och tidsbrist ökar risken för att kommunikationen brister och missförstånd uppstår. Enligt resultaten från enkätundersökningen anser yrkesarbetarna att det i dagsläget finns vissa brister i kommunikationen mellan olika parter, vilket kan leda till missförstånd och fel. Ett annat problem som visas är att respondenterna får olika information från olika personer. Det är därför viktigt att platsledningen för en kontinuerlig kommunikation sinsemellan för att säkerställa att samma information ges av alla. Det är även viktigt att göra yrkesarbetarna medvetna om att eventuella frågor eller oklarheter ska tas upp med någon ur platsledningen samt att någon ur denne alltid finns tillgänglig. Detta för att undvika att yrkesarbetarna vänder sig till andra kollegor eller själv försöker lösa problemet utan att upplysa platsledningen i de frågor de kan vara till hjälp.

För att ett projekt ska flyta på bra anger yrkesarbetarna det mest viktiga vara att platsledningen finns tillgänglig och det minst viktiga att de känner övriga yrkesarbetare i projektet. Detta kan ha att göra med att de endast arbetar med varandra under ett projekt och således inte ”behöver” lära känna varandra. Dock är samhörighet och gemenskap viktiga aspekter att ta hänsyn till för projektets slutmål. Även om yrkesarbetare från olika yrkeskategorier har olika intressen kan det vara viktigt att engagera alla och se till att en god gemenskap finns på arbetsplatsen.

Det faktum att många olika yrkesgrupper ska samverka i ett projekt är svårt att komma ifrån. Eventuella missförstånd kan därför bäst undvikas genom en god planering av projektet där man säkerställer att olika hantverkare inte är i vägen för

varandra. I de fall oförutsedda ”krockar” uppstår är det viktigt att ha en handlingsplan för hur det ska lösas på bästa sätt för att förhindra irritation och stopp i produktionen.

### **Ökad användning av intranätet**

På AF Bygg Göteborg AB används intranätet (elektronisk kanal) i syfte att tillhandahålla en plattform för information till tjänstemännen. Här ska gå att finna de mallar för protokoll och kontroller som kan tänkas behövas i ett projekt samt hur de olika processerna går till i företaget. Fördelen med att ha denna information på ett intranät är att den är lättillgänglig för alla samt att de mallar och protokoll som finns förhoppningsvis leder till effektivare möten och färre missförstånd. Respondenterna anger att de endast använder intranätet i början av ett projekt i syfte att hämta hem mallar och protokoll. Önskas en ökad användning av intranätet rekommenderas att införa veckobrev för att motivera tjänstemännen att besöka intranätet kontinuerligt. Tron är att detta skapar en vana hos tjänstemännen att besöka intranätet för att ta del av ny information i företaget och att AF Bygg Göteborg AB därmed kan utöka sin information till tjänstemännen.

Det har även framkommit att mallarna för rutiner och protokoll är relativt generella i dagsläget och kan appliceras på alla typer av projekt. En önskan har varit att anpassa dessa för olika typer av projekt, exempelvis en mall för ROT-projekt och en mall för nybyggnation. Detta menar respondenterna skulle spara tid då mallarna i dagsläget är väldigt omfattande.

### **Kommunikationskanaler**

Uppkommer ett problem under projekttiden är det viktigt att adressera det direkt för att lösa det så snabbt och effektivt som möjligt för att minimera konsekvenserna. Det är dock viktigt att anpassa sitt val av kanal efter situation. Vid akuta frågor som kräver snabba lösningar är ”rika” medier att föredra, som exempelvis telefonsamtal framför mailkontakt. Samtidigt passar skriftlig kommunikation bättre i de fall man kan behöva ett underlag för vad som har kommunicerats tidigare. Från intervjuerna har framkommit att platsledningen föredrar att ringa den berörde vid frågor eller eventuella problem då det ger ett snabbt svar och underlättar kommunikationen. De väljer att maila vid exempelvis beställning av material eller större beslut då detta tillåter betänketid och även fungerar som bevis vid en eventuell tvist.

På frågan om hur yrkesarbetarna anser att de blir bäst informerade svarar merparten att det görs bäst genom samtal öga mot öga och på möten. Anledningen till detta kan vara att dessa medier förmedlar information rikast. Det svar som fick lägst svarsfrekvens är även det medium som levererar information mindre bra, nämligen mail. Yrkesarbetarna värdesätter direkt och personlig kommunikation då ett informationsutbyte kan ske framför att endast delges information.

### **Språkbarriärer**

Vid intervjuerna med platsledningen påpekade samtliga de språkbarriärer som ofta uppkommer till följd av att en underentreprenör inte kan tala svenska eller engelska. Enligt de avtal som AF Bygg Göteborg AB skriver med underentreprenörer ska det alltid finnas en arbetsledande personal på plats som kan tala svenska eller engelska, något som inte alltid uppfylls. I dessa fall nämner de intervjuade att kommunikationen fördröjs och man tvingas hitta på nya sätt att göra sig förstådd på vilket i vissa fall kan ta tid beroende på budskapet. I de fall detta sker föreslås att man lyfter frågan på

slutmötet med underentreprenören för att uppmärksamma problemet. Att föra en diskussion kring detta med övriga platsledningar kan också vara ett alternativ för att på så sätt uppmärksamma dem om eventuella framtida kommunikationsproblem med en specifik underentreprenör. Detta kan till exempel ske under tjänstemannamöten, via mailutskick eller genom intranätet. Vidare föreslås att man även diskuterar samarbetet i allmänhet och utvärderar båda parternas roll, vad som fungerat bra respektive mindre bra för att kunna förbättra samarbetet inför framtiden.

## 5.2 Möten

Av de 20 respondenterna i enkätundersökningen svarar endast tre underentreprenörer att de närvarade vid startmötet för projektet, vilket kan förklara varför flera kommentarer från både anställda hos AF Bygg Göteborg AB och från underentreprenörer handlade om att få möjlighet att närvara vid startmötet. Tidsbrist, oklarhet kring vem som ska gå över till vilket projekt och faktumet att många kommer in först när projektet redan har startat försvårar planeringen kring vilka som ska kallas till startmötet. Att sträva efter att i god tid planera in vilket projekt som respektive yrkesarbetare ska till närmast samt ha som mål att skicka ut kallelser till dessa kan vara en lösning till att försäkra att berörda yrkesarbetare har chans att närvara vid startmöten, även om det dröjer innan de flyttas över till nästa projekt. De får då ta del av värdefull information om projektets planering och mål, vilket kan underlätta arbetet och bidra till ökad motivation. Genom delaktighet i uppstarten av ett projekt får de även en chans att ställa frågor, komma med åsikter och förslag vilket kan bidra till en förbättrad tidsplanering och öka känslan av delaktighet och engagemang. I speciella projekt, som omfattar arbeten som inte vanligen utförs alternativt innehåller många kritiska moment, ges förslaget att ställa krav på underentreprenörer att kalla sina yrkesarbetare till startmötet. Detta för att säkerställa att samtliga som ska delta under projektet närvarar vid startmötet och således får arbetsprocessen och slutmålet tydliggjort för sig. Detta anses vara ett effektivt sätt att undvika missförstånd och tidsförlust då samtliga engageras i och får en helhetsbild av projektet, något som idag inte alltid är fallet.

Enligt resultatet från rapportens enkätundersökning kan en presentation av projektets vision och mål bidra till att det sker färre missförstånd under projektets gång. Det är därför tänkvärt att ha en sådan presentation som en stående del i startmötet. För att effektivt förmedla information kring projektet är visuella medel en god idé. En visuell presentation med till exempel renderingar, filmklipp och inspirationsbilder skapar en god förståelse för projektet, något som är svårare att uppnå med endast skrift och fakta.

Ytterligare en viktig aspekt är projektens veckomöten. Dessa sker idag så ofta som anses nödvändigt, oftast mellan en gång i veckan till varannan och var tredje vecka, beroende på hur mycket som händer i projektet. Efter vad som framkommit under författarnas dialoger på projekten samt resultatet av enkätundersökningen anses dock möten vara ett av de viktigaste tillfällena att förmedla information till yrkesarbetarna och även ett bra tillfälle för dem att föra fram sina tankar och åsikter. Samtidigt som möten ofta kan vara tidskrävande och riskerar bli ineffektiva är det en god idé att sträva efter att hålla regelbundna veckomöten med lagom stora intervaller. Det kan till exempel vara fullt tillräckligt att hålla veckomöte under 10 minuter i anslutning till en av rasterna under dagen. Även om endast lite eller ingen information finns att ge

skapar dessa möten ett bra tillfälle att föra fram åsikter och umgås vilket stärker sammanhållningen bland medarbetarna, och därmed bör prioriteras.

### **5.3 Ledarskap och motivation**

Information till yrkesarbetarna kommuniceras ut via möten och daglig kontakt med platsledningen. För att denna ska fungera bra krävs att platsledningen är delaktig i det dagliga arbetet och uppmuntrar till ett tryggt klimat där samtliga kan uttrycka sina åsikter. Platsledningen nämner att inställningen och graden av intresse hos yrkesarbetarna påverkar hur de tar till sig information. Genom att öka yrkesarbetarnas involvering i projektet kan detta bidra till en ökad motivation och förståelse. För att öka yrkesarbetarnas motivation och engagemang fordras att dessa involveras tidigt i projektet och delges om dess målbild. Som nämnts tidigare är ett bra tillfälle genom delaktighet under startmöten.

Ett bra ledarskap är en viktig del av ett framgångsrikt projekt. Det är platsledningens uppgift att förmedla information både sinsemellan men även ut till berörda parter så som beställare och yrkesarbetare. Detta ställer krav på medlemmarna i platsledningen och deras förmåga att kommunicera effektivt. Resultat från enkätundersökningen visar att en tillgänglig och kompetent platsledning är en viktig faktor för ett projekts framgång. Genom kontinuerliga utbildningar i kommunikation och ledarskap kan dessa egenskaper utvecklas vilket kan bidra till en förbättrad och mer effektiv informationsöverföring mellan berörda parter. Även om motivation och engagemang till stor del kommer inifrån kan utbildningar i hur man leder, motiverar och engagerar sina anställda vara en värdefull investering.

### **5.4 Yrkesarbetare som kommer och går**

Ett vanligt förekommande scenario är att många aktörer och medarbetare kommer in senare under ett projekt, eller endast är med under en begränsad tid. Som uppkommit under de utförda intervjuerna kan nya yrkesarbetare från underentreprenörer dyka upp utan att platsledningen informerats och ofta anmäler de sig inte när de kommer. Detta scenario innebär även att de som kommer in senare inte har närvarat vid projektets startmöte och därför inte är insatta i projektet. Ett förslag som framkommit vid en intervju för att försäkra att alla som kommer till projektet är insatta i vad som ska göras är att sammanställa en informationsbroschyr till varje projekt. Den ska då innehålla sådan information som är viktig att känna till, som underlättar arbetet och som kan bidra till projektets helhet och resultat. Exempel på vad som kan inkluderas är en presentation av projektets vision och mål, tidsplaneringen, kritiska arbetsmoment och etapper o.s.v. På samma sätt som vid startmötet är det fördelaktigt att även i broschyren inkludera bilder för att ytterligare öka förståelsen. Det kan till exempel vara inspirationsfoton eller bilder på den nya fasaden eller planlösningen.

Även om det kan krävas en del tid att sammanställa en informationsbroschyr i början av ett projekt sparas denna senare in genom färre missförstånd och frågor under projektets gång. En god idé för att minimera tidsåtgången är att sammanställa en mall för broschyren som finns tillgänglig för alla anställda via intranätet.

## 5.5 Rekommendationer till AF

Nedan följer en kort sammanställning av de primära åtgärder som nämnts i föregående kapitel och som rekommenderas till AF Bygg Göteborg AB.

- **Startmöten**

Rapportens enkätundersökning visar att det som främst efterfrågas bland yrkesarbetarna är möjlighet att närvara på startmötet för de projekt man är delaktig i. Genom att sträva efter att i god tid planera för vilka yrkesarbetare som ska till vilket projekt kan denna möjlighet skapas. Genom att de får ta del av viktig information kring projektet och möjligheten att framföra egna åsikter och förslag kan arbetet underlättas och engagemanget öka. Det är även tänkvärt att införa en presentation av projektets mål och vision som en stående del av startmötet.
- **Veckomöten**

Regelbundna veckomöten på varje projekt, exempelvis varje fredag, är ett utmärkt tillfälle att gå över veckan som varit och veckan som kommer. Det är även ett bra tillfälle för medarbetarna att framföra tankar och åsikter och kan även bidra till en stärkt sammanhållning i gruppen. Detta bör prioriteras oberoende av mängden information som ska förmedlas under mötet.
- **Utbildning i ledarskap, motivation och kommunikation**

En tillgänglig och kompetent platsledning med goda kommunikationskunskaper samt som skapar tillit och involverar medarbetarna är en viktig faktor för ett projekts framgång. Genom kontinuerlig träning och utbildning i kommunikation och ledarskap kan dessa egenskaper utvecklas vilket kan bidra till en förbättrad och mer effektiv informationsöverföring mellan berörda parter och även öka medarbetarnas motivation och engagemang.
- **Informationsbroschyr**

En informationsbroschyr som delas ut till varje ny medarbetare på ett projekt och att denne får skriva under på att de tagit del av informationen kan minska tiden som platsledningen idag tvingas lägga på att förklara oklarheter och frågor kring olika delar av projektet. En mall för en sådan broschyr kan sammanställas och göras tillgänglig via intranätet för att minska tiden som varje platsledning får lägga på att sammanställa den inför varje projekt.
- **Språkbarriärer**

Då språkbarriärer är ett prominent problem som tar mycket tid och kraft från platsledningen är det viktigt att föra en diskussion med övriga platsledningar kring uppkomna kommunikationsproblem med vissa underentreprenörer via ett passande forum. Detta kan till exempel vara under tjänstemannamöten, via mailutskick eller genom intranätet. Ett förslag är att utforma ett specifikt utvärderingsformulär som ansvarig ur platsledningen fyller i vid avslutet av ett projekt och som sedan delges till andra. Detta kan inriktas på enbart kommunikationsproblematiken eller omfatta samarbetet som helhet.

## 6 Slutsats

För att kunna förbättra den kommunikation som idag sker på AF Bygg Göteborg AB's projekt måste kommunikationen anpassas efter varje situation. Beroende på hur budskapet ser ut väljs en passande kommunikationskanal som sänder budskapet med en god informationsfyllighet.

Platsledningens syn på kommunikationen i projekten är i allmänhet positiv. De anser att de krav som ställs är fullt tillräckliga och att de har de verktyg som krävs för en god kommunikation. Det som emellanåt saknas påpekar platsledningen vara engagemang hos yrkesarbetarna. Enkätundersökningen visar att yrkesarbetarna anser att det finns brister i när, hur och vilken information som når dem.

Resultatet har visat att stora vinster i kommunikationen kan uppnås när en underentreprenör återkommande anlitas för ett projekt. Kommunikationen sker smidigare och med större acceptans sinsemellan. För ett projekts framgång hade det varit att föredra att anlita en tidigare underentreprenör som arbetet och kommunikationen fungerat väl med och där parterna är bekanta med varandra. Dock måste hänsyn tas till andra underentreprenörer på marknaden vilket medför att en underentreprenör inte kan anlitas till alltför många projekt ur ett konkurrensperspektiv.

Studien har visat att det i dagsläget föreligger vissa brister i kommunikationen, något som de föreslagna åtgärderna syftar till att förbättra. De åtgärder som föreslås handlar om ett förbättrat ledarskap hos platsledningen, ökad information till yrkesarbetarna genom delvis startmöten och erfarenhetsåterföring av eventuella kommunikationsproblem med underentreprenörer. Genom dessa åtgärder kan kommunikationen förbättras, platsledningen ges mer tid till annat och yrkesarbetarna får en ökad förståelse för projektet vilket förhoppningsvis bidrar till ett förbättrat slutresultat.

### 6.1 Kritik mot studien

Följande punkter är kritik som kan riktas mot studien:

- **Låg svarsfrekvens**  
Problematiken i att finna respondenter till enkätundersökningen resulterade i en lägre svarsfrekvens än vad som hade önskats. Hade fler yrkesarbetare kunnat nå hade ett mer nyanserat resultat kunnat uppnås. Om mer tid funnits hade studien kunnat utökas till fler projekt för att öka svarsfrekvensen.
- **Fler personliga intervjuer**  
I slutskedet upptäcktes att det kunde ha varit värdefullt att genomföra intervjuer med yrkesarbetare alternativt platsledningen på fler projekt för att ge en större helhetsbild.
- **Ämnet kommunikation**  
Då ämnet kommunikation är ett brett begrepp upptäcktes en tid in i studien att det var svårt att göra tydliga avgränsningar för vad som var relevant för

rapporten. Den avgörande faktorn för vad som ansågs vara viktigast och mest relevant var tiden. Ytterligare en svårighet var att avgränsa vilka parter som skulle inkluderas i studien.

- **Begränsad kunskap**

Det fanns vissa brister i författarnas tidigare kunskap angående hur projektprocessen ser ut vilket hade varit värdefull kunskap att ha inledningsvis för att veta hur kommunikationsvägarna ser ut.

- **Utformning av Del 2 av enkätundersökningen**

Då den andra delen av enkätundersökningen i flera fall blev felaktigt besvarad hade det i efterhand varit klokare att formulera denna del på ett annat sätt. Istället för att be respondenten att gradera alternativen efter hur viktiga de var, hade denna del kunnat omformuleras så att det blivit enklare och tagit mindre tid att besvara den vilket antagligen hade gjort att fler enkäter hade blivit korrekt ifyllda.



## 7 Referenser

### Skriftliga källor

Carlsson, B., Josephson, P-E. (2001) *Kommunikation i byggprojekt. Verklighet och möjligheter*. FoU-Väst RAPPORT 0102, Göteborg.

Daft, R. L., Lengel, R. H. (1983) *Information Richness: New approach to managerial behavior and organisation design*. Texas A&M University. Texas: College of Business Administration. (College of Business Administration rapport: TR-ONR-DG-02).

Erikson, P. (2011) *Planerad kommunikation: strategiskt ledningsstöd i företag och organisation*. Upplaga 7. Malmö: Liber AB.

Forslund, M. (2013) *Organisering och ledning*. Upplaga 2. Malmö: Liber AB

Heide, M., Johansson, C., Simonsson, C. (2005) *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber AB.

Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl., Bergen: Fagbokforlaget.

Jansson, T., Ljung, L. (2011) *Individer, grupper och ledarskap i projekt*. Lund: Studentlitteratur AB.

Josephsson, P-E. (1999) *Tre nycklar till framgångsrik byggproduktion – förtroende, tydlighet och stöd*. FoU-Väst RAPPORT 9903, Göteborg.

Macheridis, N. (2009) *Projektspekter: Kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*. Upplaga 3:1 Lund: Studentlitteratur AB.

### Elektroniska källor

AF Gruppen. (2015a) *Oxled Gård B*.

<http://www.afgruppen.se/Byggtjanster/Referensprojekt-/Oxled-Gard-B/>. (2015-05-15)

AF Gruppen. (2015b) *Projektstyrning*.

<http://www.afgruppen.se/Byggtjanster/Projektstyrning/Projektstyrning/>. (2015-02-20)

AF Gruppen. (2015c) *Skogome*.

<http://www.afgruppen.se/Byggtjanster/Referensprojekt-/Skogome/>. (2015-05-15)

AF Gruppen. (2015d) *Intranät*. (2015-02-12)

Hogia. (2014) *Utveckla och motivera dina medarbetare*.

[http://www.hrinfo.se/utveckla\\_och\\_motivera\\_dina\\_medarbetare\\_12152.asp](http://www.hrinfo.se/utveckla_och_motivera_dina_medarbetare_12152.asp). (2015-04-30)

P.E.R. (2015) *ROT-projekt*

<http://www.perab.com/pers-projekt/rot/> (2015-04-21)

Smartbiz. (2015) *Marknadsundersökningar*.

<http://www.smartbiz.nu/pages.asp?PageID=112&Base=1&MenuID>. (2015-04-20)

### **Muntliga källor**

Karl Germundson, Arbetsledare AF Bygg Göteborg AB, intervjuad 2015-03-19

Lars-Ove Hedman, Projektchef AF Bygg Göteborg AB, intervjuad 2015-03-19

Mattias Rydgren, Inköpschef AF Bygg Göteborg AB, intervjuad 2015-03-16

Mikael Lindström, Projektchef AF Bygg Göteborg AB, intervjuad 2015-03-17

Niklas Hallgren, Arbetsledare AF Bygg Göteborg AB, intervjuad 2015-03-19

Philip Thomas, Gästföreläsare Chalmers Tekniska Högskola, föreläsning 2014-10-20

### **Figurförteckning**

Figur 1: Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar*. 3. uppl., Bergen: Fagbokforlaget. S. 296

Figur 2: Daft, R. L., Lengel, R. H. (1983) *Information Richness: New approach to managerial behavior and organisation design*. Texas A&M University. Texas: College of Business Administration. (College of Business Administration rapport: TR-ONR-DG-02). S. 8

Figur 3: *Organisationsschema för AF Bygg Göteborg AB* [Elektronisk bild] AF Bygg Göteborg AB Intranät. (2015-02-20)

Figur 4: *Modell över exempel på projektorganisation* [Elektronisk bild] AF Bygg Göteborg AB Intranät. (2015-02-20)

Figur 5: *Projekt Oxled Gård B*. [Elektronisk bild]

<http://www.afgruppen.se/Byggtjanster/Referensprojekt-/Oxled-Gard-B/>. (2015-04-15)

Figur 6: *Projekt Skogome*. [Elektronisk bild]

<http://www.afgruppen.se/Byggtjanster/Referensprojekt-/Skogome/>. (2015-04-15)

Figur 7: Exempel på felaktigt besvarad enkätfråga, ur rapportens enkätundersökning.

## Bilaga 1: Intervju med platsledning

- Hur länge har du varit yrkesverksam? Hur länge har du haft den tjänst du har idag?
- Hur länge har du varit med i detta projekt?

### *Allmänt*

- Hur upplever du hur kommunikation fungerar i projekt, baserat på din egen erfarenhet? Kan du ge exempel på när det inte fungerat? Vad ledde det till och vad berodde det på?
- Vad brukar fungera bra respektive mindre bra i kommunikationen? Skiljer det sig mellan vilka det är som kommunicerar?
- Vad tror du, utifrån din erfarenhet, bidrar till en effektivare kommunikation?
- Är det bra med ovanifrån styrda krav på hur kommunikation ska ske, ex möten, uppföljning, dokumentation, eller är det bättre att varje platschef styr själv?
- Känner du dig bekväm med att ställa frågor, ifrågasätta saker, oklarheter, säga ifrån osv till olika parter (beställare, avdelningschef, UE osv)?
- Känner du dig bekväm med att be om råd av andra inom och utanför projektet?
- Hur använder du dig av AFs intranät (ex protokoll och mallar)? Vad kan, om något, förbättras/saknas? Tycker det är/kan vara ett bra verktyg?

### *Nuvarande projekt*

- Hur uppfattar du att kommunikationen fungerat i detta projekt?
- Har det uppkommit några problem under produktionsskedet som du tror hade kunnat undvikas om kommunikationen hade varit effektivare?
- Vilka är de vanligaste missförstånden som beror på bristande kommunikation mellan.....? Vad är den vanligaste konsekvensen?
- Vilken kanal tycker du är effektivast/föredrar du att använda dig av för att kommunicera?
- Anpassar du ditt uttryck och kanal (formell/informell, face-to-face, ringer, mailar) efter mottagaren (platschef, UE, snickare mm)?
- Har ni i platsledningen jobbat ihop innan?
- Föredrar du att jobba i samma sammansättningar av människor eller föredrar du att byta från projekt till projekt? Vad ser du för fördelar respektive nackdelar med vardera/det du föredrar?

### *UE i nuvarande projekt*

- När information ska förmedlas ut från Af till dina UE hur förmedlas den då? Vad är vanligast?
- Hur förmedlar dina UE information till dig?
- Om det uppstår missförstånd, vad tror ni kan vara orsaken till detta?
- Ändras sättet och omfattningen på hur man kommunicerar när man använder samma UE?( Bekväm, litar på varandra, vet vad som gäller) Finns det risker med detta?
- Vad är fördelarna med att använda samma UE? Finns det nackdelar som talar för att byta även om man är nöjd från tidigare projekt?

### *Möten & protokoll*

- Vilka möten förväntas du vara med på?
- Vad är din övergripande roll i dessa?
- Känns alla möten nödvändiga för dig att närvara på?
- Om du ej skulle närvara på ett möte, hur kommuniceras det som sagts senare till dig? Finns informationen tillgänglig?
- Hur dokumenteras det som sägs? Protokollförs allt, av vem? Är det konsekvent? Är det alltid samma person som protokollför?
- Tycker du det är viktigt att protokollföra möten? Varför, varför inte? Vad kan protokoll vara bra för? Sätts ett datum då det ska vara utfört? Följs det som sagts upp senare?
- Hur väl anser du att information som sagts vid möten vidarebefordras från UE-chef till UE-yrkesarbetarna? Om dåligt, hur kan det förbättras?

## Bilaga 2: Enkätundersökning

### Enkätundersökning

Denna enkät är framtagen som en del av vårt examensarbete kring kommunikation i produktionen, som vi gör i samarbete med AF Bygg Göteborg AB. Syftet är att ta reda på era tankar och åsikter kring hur ni anser att information når er och vad som fungerar bra respektive mindre bra kring detta.

Enkäten är anonym och vår förhoppning är att du svarar så ärligt som möjligt för att få ett rättvisande resultat. Undersökningen består av 24 påståenden och är indelad i två delar.

Tack för att du tar dig tid att svara!

---

*Jag är anställd hos (ringa in ett alternativ):*

AF En underentreprenör

*Antal projekt som jag arbetat för AF (ringa in ett alternativ):*

0-2 3-5 6-8  
över 8

*Jag har arbetat inom branschen i (ringa in ett alternativ):*

0-3 år 4-6 år 7-10 år  
över 10 år

*Jag har haft min nuvarande anställning i (ringa in ett alternativ):*

0-3 år 4-6 år 7-10 år  
över 10 år

*Var du med på startmötet för detta projekt?*

Ja Nej

**Del 1: Utgå från nuvarande projekt i ditt svar. För de allmänna påståendena utgå från din erfarenhet från tidigare projekt hos AF. Ringa in det alternativ som stämmer bäst överens.**

*1. Jag anser att en kortare presentation av projektets vision och mål i samband med startmötet skulle leda till färre missförstånd.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

2. *Har en sådan presentation hållits vid detta projekt?*

Ja

Nej

Vet ej

3. *Jag vet alltid vad jag ska göra när jag kommer till jobbet.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

4. *Jag upplever att jag alltid får reda på information i god tid.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

5. *Någon ur platsledningen är alltid tillgänglig att fråga om råd eller när ett problem behöver lösas.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

6. *Jag upplever att jag alltid kan fråga någon ur platsledningen om det är något jag inte förstår.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

7. *Jag anser att det finns problem i hur kommunikationen sker i dagsläget.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

*Om så är fallet, mellan vilka parter?:*

---

8. *Jag uppfattar att det ofta uppstår missförstånd och problem till följd av för lite kommunikation.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

*9. När jag stöter på problem försöker jag ofta först lösa dem på egen hand.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

*10. Jag går alltid till någon ur platsledningen när jag stöter på problem som jag är osäker på hur jag ska lösa.*

Håller inte alls med

Håller med helt

1                      2                      3                      4                      5

*11. När jag först kom till detta projekt blev jag väl informerad om vad som ska göras.*

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                      2                      3                      4                      5

*12. Att endast vara med under en viss fas av projektet kan göra det svårt att veta vad som gäller.*

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                      2                      3                      4                      5

*13. När någon kommer in senare under projektet blir denne alltid väl informerad om vad som ska göras.*

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                      2                      3                      4                      5

14. Jag upplever att brist på information ofta leder till onödiga fel som senare behöver rättas till.

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                    2                    3                    4                    5

15. Jag föredrar att jobba med samma platsledning från projekt till projekt.

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                    2                    3                    4                    5

16. Jag föredrar att jobba med samma projektteam från projekt till projekt.

Håller inte alls med  
med helt

Håller

1                    2                    3                    4                    5

17. Har du något mer att tillägga? (Till exempel tips, idéer, något du funderat över osv.)

**Del 2: Gradera varje alternativ efter vad som stämmer bäst överens med varje påstående, där 1 är viktigast.**

**Utgå från din erfarenhet hos AF.**

18. I ett projekt tycker jag att jag blir bäst informerad via

- Möten
  - Samtal öga mot öga
  - Mail
  - Telefonsamtal
  - Anslagstavla
  - Annat:
- 

19. För att ett projekt ska flyta på bra är det viktigt att



- Att jag känner alla
  - Ha regelbundna möten
  - Att platsledningen är tillgänglig
  - Själva vara engagerad och fråga om något är oklart
  - Annat:
- 

*20. Jag håller mig uppdaterad om vad som sker i projektet genom att*

- Prata med platsledning
  - Prata med övriga kollegor
  - Läsa på anslagstavlor eller dylikt
  - Delta aktivt på veckomöten
  - Annat:
- 

*21. Jag tror att missförstånd uppstår på grund av*

- Att jag är stressad inför en deadline
  - Dålig planering från start
  - Sena ändringar och snabba beslut
  - Att man uttrycker sig otydligt
  - Att jag får olika information från olika personer
  - Att det är många olika yrkesgrupper från olika företag på samma ställe
  - Annat:
- 

*22. Jag anser att kommunikationen främst kan förbättras genom*

- Fler möten
  - Att platsledningen är ute på bygget mer
  - Att ha mer information synligt på till exempel anslagstavlor
  - Annat:
- 

*23. Vad är din uppfattning om hur detta projekt har fungerat? Vad har fungerat bra respektive mindre bra? Har du någon uppfattning om vad det kan bero på?*

*24. Har du något mer att tillägga? (Till exempel tips, idéer, något du funderat över osv.)*

Tack för din hjälp!

Mvh,  
Hanna Larsson och Hanna Stawbom