

Platschefens arbetssituation i en effektiv byggprocess

Lina Olofsson

Copyright © Lina Olofsson, 2008
Institutionen för byggvetenskap,
Byggproduktion, Lunds Tekniska Högskola, Lund.

ISRN LUTVDG/TVBP – 08/5366 -- SE

Lunds Tekniska Högskola
Avdelningen för byggvetenskap
Byggproduktion
Box 118
221 00 Lund

Telefon: 046-222 74 21
Fax: 046-222 44 14
Hemsida: www.bekon.lth.se

Tryckt av KFS AB, Lund 2008

Sammanfattning

Titel: Platschefens arbetsituation i en effektiv byggprocess

Författare: Lina Olofsson

Handledare: Mats Persson, Byggnadsproduktion, LTH
Charlotta Nilsén, NCC, Helsingborg

Examinator: Anne Landin, Byggproduktion, LTH

Problemställning: Hur optimeras och effektiviseras platschefens arbetsituation i en tid med allt hårdare press uppifrån, samtidigt som de har en god psykosocial arbetsmiljö? Vad krävs för att en platschef ska vara nöjd med sin arbetsituation och samtidigt vara en aktiv del av en effektiv byggprocess.

Syfte: Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur platschefens arbetsituation ser ut idag och komma med förslag på hur företaget kan optimera och effektivisera platschefens arbetsituation för att få en effektivare byggprocess men också ta hänsyn till den psykosociala arbetsmiljön.

Metod: Metoden i uppsatsen är av en kvalitativ analys, med intervjuer av sju platschefer i ett fallföretag. Som stöd till intervjuerna finns en teoridel som ger stöd åt analysen och slutsatsen.

Slutsatser: Platscheferna trivs i stort med sin arbetsituation, men det finns bitar att jobba med som kan leda till en effektivisering och en ännu bättre psykosocial arbetsmiljö. Erfarenhetsrapportering är en stor sådan bit, om misstag och bra förslag förs vidare i organisationen blir den mer effektiv genom att samma misstag eller uppfinning inte behöver göras två gånger. Andra bitar som kan förbättras och arbetas mer med är informationsflödet och logistiken, men även stöttning av vissa administrativa bitar. Dock finns det en motsträvighet till förändring inom byggbranschen och denna måste övervinnas för att övriga förändringar ska kunna ske.

Nyckelord: Platschef, effektivisering, stress, erfarenhetsrapportering, informationsflöde, organisation och ledarskap.

Abstract

Title: Site Managers Working Situation in an Effective Building Process

Autor: Lina Olofsson

Supervisor: Mats Persson, Byggproduktion, LTH, Lunds University
Charlotta Nilsén, NCC, Helsingborg

Examiner; Anne Landin, Byggproduktion, LTH, Lunds University

Presentation of the problem: How can one optimize and make managers' working situation more efficient in a time with more severe strain, and at the same time maintain a good psychosocial working environment? What is required to make a manager feel satisfied with his working situation, and at the same time encourage him/her to take an active part in an effective building process?

Purpose: The purpose with this thesis is to evaluate how managers' working situation is today, and to come up with potential solutions on how the company can optimize and make the managers' working situation more effective. This in order to reach a more effective building process, but also to take into consideration the psychosocial working environment.

Method: The method has been a qualitative study, conducted by interviewing seven managers in the case company, NCC. These interviews have been analyzed using the theory part of the thesis, which support the conclusions and recommendations.

Conclusion: The managers are satisfied with their working situation, but there are some parts that needs further efforts, which can be more effective and give them an even better psychosocial working environment. Reporting experience is a large part of this. If mistakes and good solutions are recorded and made viewable for future projects in the organization, it will become more effective, old mistakes can be avoided and good inventions or solutions do not need to be reinvented. Other parts that can be improved is the information system and the logistic system, but also support for managers in some administrative parts. There is however some persistence to change in the building industry, this has to be overcome before any other changes can be made.

Keywords: Manager, streamlining, stress, organization, leadership, report experience and torrent of information.

Förord

Examensarbetet är sista delen av min avkortade civilingenjörsutbildning inom Väg och Vatten vid LTH, vilket har utförts på avdelningen för Byggproduktion på Lunds Tekniska Högskola.

Under arbetets gång har sju platschefer intervjuats på NCC Helsingborg, till er vill jag rikta ett stort tack för ni har avsatt tid för intervjuerna, men även för ert stora engagemang.

Examensarbetet har handledts av Charlotta Nilsén på NCC, och Mats Persson, på avdelningen för Byggproduktion, ni har bidragit med synpunkter och hjälp för att skapa rapporten. Till er vill jag också rikta ett tack.

Jag vill också tacka familj och vänner som har ställt upp och bidragit till att rapporten har färdigställts.

Arbetet har genomförts under perioden juni till november 2008.

Helsingborg, November 2008

Innehållsförteckning

1	Inledning	13
1.1	Bakgrund.....	13
1.2	Problemställning	14
1.3	Syfte och avgränsningar.....	14
1.4	Disposition	15
2.	Metod och Genomförande	17
2.1	Vetenskapligt förhållningssätt.....	17
2.2	Kvalitet före kvantitet	18
2.3	Intervju som metod	19
2.4	Reliabilitet och validitet	20
3.	Teori.....	23
3.1	Psykosocial arbetsmiljö.....	23
3.2	Organisationer	24
3.2	Motivation, arbetstillfredsställelse och människosyn	28
3.3	Ledarskapsperspektiv.....	32
3.4	Erfarenhetsrapportering	34
3.6	Stress	36
3.8	Stöd och utveckling för platschefer.....	39
4.	Empiri - Intervjuerna.....	41
4.1	Platschefernas bakgrund	41
4.2	Arbetsuppgifter	42
4.3	Kunskap	47
4.4	Arbetsituation	49
4.5	Stress	53
4.6	Konflikthantering	57
4.7	Stöttning uppifrån	59
4.8	Information	61
4.9	Planering	62
4.10	Erfarenhetsrapportering	63
4.11	Organisationen	65
4.12	Logistik	66
4.13	Underlätta och effektivisera	67
4.14	Var går det att spara pengar	68
4.15	Egenskaper.....	70
5.	Analys och Diskussion.....	75
5.1	Organisationen	76
5.2	Platschefen – individen	77
5.3	Arbetsplatsen.....	79
5.4	Stress	83
5.5	Åtgärder	84
6.	Slutsats – rekommendationer	87
6.1	Reflektioner och vidarestudier	88
6.2	Generaliserbarhet	88
	Referenser	89
	Litteratur	89
	Internet	90

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Intervjuer – muntliga källor	90
Artiklar	90
Bildreferenser.....	90
Bilaga 1 – Intervjuguiden.....	91

Ordlista

ISO-Certifiering	Certifiering enligt internationella standardiseringsorganet
PK	Produktionskalkyl
Plan Con	Datorprogram för tidplaner
Ramirent	Uthyrningsföretag
RFA	Erfarenhetsrapporteringsprogram
Suboptimering	När en sak optimeras ur en synvinkel, medan den inte blir optimal ur ett annat perspektiv
ÄTA-lista	Listor för ändring och tilläggsarbete

1 Inledning

Här presenteras bakgrunden till studien och vilken frågeställning som senare kommer att besvaras även syfte och avgränsningar finns med i detta inledande kapitel.

1.1 Bakgrund

”Bostadsmarknaden har nått toppen ... vi måste sänka, sänka, sänka kostnaderna” säger NCCs VD Olle Ehrlén i en artikel i E24 2008-02-08

Byggnadsbranschen betraktas av många, även de som är i branschen som mycket konservativ. Byggbranschen omsätter åtta procent¹ av Sveriges bruttonationalprodukt och är en av landets största arbetsgivare. Precis som alla andra konkurrensutsatta sektorer i den svenska ekonomin har den ett behov av att vidareutveckla sina arbetsmetoder, sitt teknikanvändande och sina ledarskapskompetenser. Det finns dock en ovilja inom branschen att testa nya metoder och organisationsformer, inte minst när det gäller platschefens roll som har sett likadan ut sedan lång tid tillbaka. Rollen som platschef har dessutom utökats till att omfatta allt fler och större ansvarsområden så som administrativa, juridiska och personella frågor.² Då andra tillverkningsindustrier har gått mer mot massproduktion har hantverkstraditionen levt kvar i byggbranschen. Det finns försök på att effektivisera och testa nya metoder även inom byggbranschen, de är villiga att prova på nya arbetsätt och dylikt, men inget har ännu så länge slagit igenom än utan branschen arbetar fortfarande mycket likt det sätt de använde för flera år sen.³

Under en rad av år har platschefsrollen utvecklats från att vara en roll som mesta del har hand om byggtekniska frågor till att även ansvara för administrativa, juridiska och personalfrågor. Detta har resulterat i en allt större arbetsbelastning och mycket övertid. De allra flesta platschefer upplever sitt arbete som kreativt, varierande och inspirerande, dock tycker de att det finns en konflikt mellan viljan att leda produktionen och det administrativa arbetet som måste göras.⁴

Redan på 60-talet uppmärksammades platschefens roll på de svenska byggarbetsplatserna, Wirdenius och Lönnsjö beskriver den som;

”Verksamheten har enligt observatörernas samstämmiga rapporter karaktären av mångsyssleri med täta byten av sysselsättning. Arbetsledarens [platschefens] dag är starkt sönderstyckad, och avbrott i en pågående sysselsättning är vanlig, då nya och ofta trängande problem ständigt dyker upp och pockar på sin lösning.”⁵

¹ <http://www.svensktnaringsliv.se>

² Styhre & Josephson

³ Styhre & Josephson

⁴ Styhre & Josephson

⁵ Wirdenius & Lönnsjö

Än idag upplevs platscheferna sin arbetssituation som stressig även om de trivs mycket bra med de många olika delarna i sin roll som platschef. För att minska stressen behövs åtgärder göras, det finns en rad olika projekt som har testats, coachning av platschefer som stöd, avlastning med administrativa arbeten och andra utredningar för att underlätta och göra platschefens arbetssituation bättre.⁶

Den psykosociala arbetsmiljön spelar stor roll för att arbetssituationen skall vara bra, en förståelse för denna är en förutsättning för att platscheferna i organisationen ska må bra och trivas med sin arbetssituation. Då människan av naturen är produktiv och social är det viktigt att dessa bitar tas upp och tillgodoses även i yrkesrollen för att arbetssituationen skall vara optimal. I en god psykosocial arbetsmiljö tas det hänsyn till alla delar allt från det som berör platschefernas omgivning, relationen till medarbetare till platschefens relation till sina arbetsuppgifter så som organisation, inflytande och innehåll.⁷

1.2 Problemställning

Uppsatsen kommer att belysa ovanstående bakgrund utifrån de två följande problemställningar:

- Hur optimeras och effektiviseras platschefens arbetssituation i en tid med allt hårdare press uppifrån, samtidigt som de har en god psykosocial arbetsmiljö?
- Vad krävs för att en platschef ska vara nöjd med sin arbetssituation och samtidigt vara en aktiv del av en effektiv byggprocess?

Fler frågor att ta hänsyn till och titta närmare på:

- Hur ser platscheferna själv på sin arbetssituation?
- Hur ska platschefernas arbetsuppgifter se ut i framtiden?
- Vad förväntar sig platscheferna av företaget, arbetsmiljö, personlig utveckling etc.?

1.3 Syfte och avgränsningar

Syftet med uppsatsen är att utvärdera hur platschefens arbetssituation ser ut idag och komma med förslag på hur fallföretaget kan optimera och effektivisera platschefens arbetssituation för att få en effektivare byggprocess men också ta hänsyn till den psykosociala arbetsmiljön.

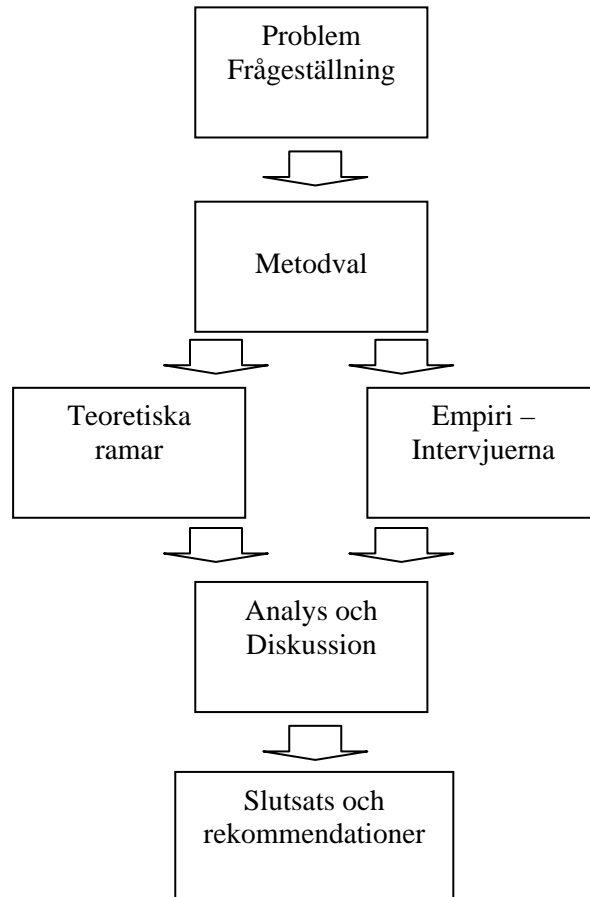
Uppsatsen är gjord som en fallstudie i ett företag och utgår från yrkesgruppen platschefer inom detta företag. Uppsatsen behandlar dessa platscheferns arbetssituation och utreder hur denna kan förändras till det bättre.

⁶ Thorén

⁷ Eliasson & Pemsel

1.4 Disposition

Arbetet är uppbyggt enligt följande struktur;



Metodvalet är gjort utefter hur frågeställningen på bästa sätt kan besvaras. De teoretiska ramarna har tagits fram för att ge stöd åt det som framkommit från intervjuerna. Dessa två bitar tillsammans formar sedan en analys och diskussion runt ämnet för att mynna ut i en slutsats och rekommendationer till åtgärder.

2. Metod och Genomförande

I detta kapitel tas vilket vetenskapligt förhållningssätt jag har använt i uppsatsen, motivering till varför jag har använt en kvalitativ studie och vilken slag intervjuer jag har gjort för att få fram resultatet.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

I denna uppsats kommer förhållningssättet fullt ut att vara hermeneutiskt, då mina tolkningar av intervjuerna kommer att ligga till grund för resultatet. Vilket skiljer sig från positivismen där det skall finnas en hypotes att pröva. Det som finns i nuläget är att platschefernas roll anses stressig, men varför och vad som kan göras åt denna skall jag utreda i uppsatsen utifrån intervjuerna med platscheferna. Uppsatsen tar fram förslag till hur platschefernas situation kan bli bättre och utmynnar inte i nya teorier.

Undersökningen är kvalitativ, den bygger på platschefernas åsikter utifrån intervjufrågor i ämnet för uppsatsen. Platschefernas upplevelser och åsikter kommer att prägla uppsatsen och det är dessa tillsammans med relevanta teorier som ligger till grund för resultatet. När intervjuerna tolkas spelar mina egna värderingar stor roll då de påverkar hur jag upplever och ser på saker och ting.

Det finns flera olika sätt att betrakta och uppfatta verkligheten. Inom vetenskapen finns flera olika inriktningar, nedan följer en förklaring till några av sätten att se och uppfatta omgivningen.

2.1.1 Positivism

Positivism är en kunskapsteoretisk ståndpunkt,⁸ som har sina rötter i mitten på 1800-talet.⁹ Positivismen menar att endast företeelser som kan uppfattas genom sinnena är kunskap. Teorin bygger på att den som undersöker utifrån hypoteser provar dessa och sen drar slutsatser som gör att det går att ta ställning till lagmässiga förklaringar.¹⁰ Forskningen skall vara helt värderingsfri vilket innebär att forskarens egna värderingar och åsikter inte får påverka resultatet.¹¹ Denna teori ses ofta som kvantitativ. En positivist ser inte religion, spekulationer och politik som vetenskap.¹²

2.1.2 Hermeneutik

Hermeneutik härstammar från teologin och för förståelse och tolkningar av texter inom detta ämne.¹³ Denna metod menar att det är förståelsen som är det viktiga, inte att förklara, situationer genom att tolka det talade och skrivna språket samt människors handlingar och vad de har sagt. Hermeneutiken har utvecklats till

⁸ Bryman, 2004

⁹ Patel & Davidsson

¹⁰ Bryman, 2004

¹¹ Bryman, 2004

¹² Patel & Davidsson

¹³ Bryman, 2004

positivismens raka motsats, forskaren lägger alltså in sina egna tolkningar och värderingar för att förstå och värdera objektet. Här är det inte meningen att komma fram till nya teorier i form av heltäckande lagar.¹⁴

2.2 Kvalitet före kvantitet

Uppsatsen ska ge en förståelse för platschefernas roll och hur de själva ser på denna, därför används en kvalitativ studie för att på bästa sätt kartlägga detta. Syftet är att få en inblick i hur platschefernas vardag ser ut och vad som kan göras för att förändra denna till det bättre, för det krävs det en mer ingående studie för att finna ett mönster bland platscheferna och förstå hur de ser på sin arbetssituation. Intervju är en av de vanligaste kvalitativa metoderna, vilken beskrivs mer noggrant nedan.

Då jag ska studera platscheferna som är kopplade till NCCs kontor i Helsingborg anser jag att en kvalitativ studie är bäst lämpad för att spegla deras arbetssituation eftersom jag intervjuar sju av nio platschefer i gruppen. Jag är medveten om att detta inte kommer att spegla hur platschefer på NCC i andra delar av landet har det eller platschefer på andra företag. Undersökningen kan trots detta vara till nytta för andra, men med utgångspunkt från hur platscheferna på NCC i Helsingborg har det idag.

Då min frågeställning handlar om att förstå platschefens arbetssituation är kvalitativ studie det bästa sättet att få fram svar på detta.

Vid val av metod för en studie är det rekommenderat att utgå ifrån frågeställningen. Vad frågas det efter? Innehåller frågeställningen hur ofta, hur många eller hur vanligt är det bra att använda sig av en kvantitativ metod. Om frågeställningen däremot handlar om att förstå eller hitta ett mönster för något är det bättre att använda sig av en kvalitativ metod.¹⁵

Valet av kvalitativ eller kvantitativ metod beror också på om syftet är att samla en mängd olika svar från en stor grupp eller studera en sak mer ingående i en mindre grupp. Är syftet att få fram en frekvens, vad en viss del av befolkningen anser är därmed en kvantitativ metod den mest användbara. Vill den som undersöker däremot ha en djupare förståelse och inte bara ytlig kunskap så ska denne använda en kvalitativ metod.¹⁶

Kvalitativa metoder ses ofta med misstänksamhet, detta för att de ofta bygger på små urvalsgrupper och inte representerar befolkningen i allmänhet. När kvantitativa metoder används är det inte alls vanligt med misstänksamhet, det ses istället som positivt med siffror som är baserade på stora och slumpmässigt utvalda grupper.¹⁷

¹⁴ Patel & Davidsson

¹⁵ Trost

¹⁶ Trost

¹⁷ Trost

2.3 Intervju som metod

”Intervjuer är som pardans, den ene för och den andre följer!”¹⁸

I denna studie kommer metoden vara semi-strukturerade intervjuer då det finns en intervjuguide som kommer att följas, men det är upp till de som blir intervjuade att föra fram intervjun och styra riktningen, svaren är öppna och inte förutbestämda som i en enkät. Denna intervjumetod är vald för att platscheferna utifrån vissa ämnesområden skall prata fritt om sin situation och utifrån detta går det att utläsa vad de tycker och känner om sin arbetssituation. Platscheferna har varit väl förberedda inför intervjuerna och noga tänkt igenom svaren på frågorna. Det har även varit ett ämne som har engagerat alla och de har haft många givande synpunkter och åsikter.

Intervjuerna var i liten grad standardiserade, inga givna svarsalternativ fanns att användas utan det var upp till Platscheferna att styra intervjun. En intervjuguide som skickades ut till platscheferna innan intervjutillfället följdes men det förekom följdfrågor och svaren var öppna och formades utav den som blev intervjuad. De olika tillfällena förändrades samt hur frågorna ställdes skiftade från intervjutillfälle till intervjutillfälle, detta för att låta platscheferna så långt som möjligt få fram vad de ville ha sagt med endast en viss styrning inom olika ämnen. Metodens trovärdighet och giltighet behandlas i kommande kapitel, kapitel 2.4.

Ordet intervju betyder egentligen ”utbyte av synpunkter” när två stycken samtalar om ett visst tema. Syftet med en intervju är att få fram information om hur människor upplever olika sidor av sin livssituation.¹⁹

2.3.1 Olika slags intervjuer, öppna eller strukturerade

En intervju kan ha olika grader av strukturering, en helt strukturerad intervju har fasta svarsalternativ. Är däremot svaren öppna och upp till den som blir intervjuad att avgöra så är intervjun ostrukturerad.²⁰

I en ostrukturerad intervju finns vissa teman som ska gås igenom under intervjun. Ofta ställer den som intervjuar en fråga och låter sedan den som blir intervjuad själv svara och associerar fritt. Den som intervjuar ställer bara följdfrågor då det behövs. Dessa intervjuer ses nästan som vanliga samtal.²¹

Mellan helt strukturerade och ostrukturerade finns de semi- strukturerade intervjuerna. Vid semi – strukturerade intervjuer har intervjuaren ofta en rad specifika teman som ska beröras, kallas intervjuguide, den som blir intervjuad har stor frihet att själv formulera sina svar. Intervjufrågorna behöver inte ställas i exakt ordning och följdfrågor kan förekomma om intervjuaren vill vidareutveckla något som den intervjuade sagt.²²

¹⁸ Torst

¹⁹ Dalen

²⁰ Torst

²¹ Bryman, 2004

²² Bryman, 2004

2.3.2 Standardiseringsgrad av intervjuer

En fullt standardiserad intervju har exakt samma frågor och situationen är densamma för alla som blir intervjuade. Med standardisering menas avsaknad av variation.

Vid kvantitativa studier är ofta graden av standardisering hög, gäller det intervjuer skall samma frågor ställas i samma ordning med samma tonläge, samma formulering och förklaringar får inte ges till någon eller ges de till alla.

Då det gäller kvalitativa studier är det däremot ofta en låg grad av standardisering. Intervjuerna är mer anpassade efter situationen, i vilken ordning och hur frågorna ställs anpassas efter den som blir intervjuad. Här är variationsgraden stor och den som blir intervjuad får gärna styra hur frågegången går och efterhand ställer intervjuaren följdfrågor.²³

2.4 Reliabilitet och validitet

Intervjuerna kommer att ha en låg reliabilitet då metoden som används är kvalitativ. För att öka reliabilitet har intervjuerna transkriberats, dessa kommer dock inte att redovisas i rapporten då det allt för lätt röjer de intervjuades identitet, vilket jag inte har för avsikt att göra. Det är viktigare att vara mån om att inte röja identiteterna än att ha en hög grad av reliabilitet. Det finns en viss grad av reliabilitet i uppsatsen då det finns en likhet mellan frågorna, kongruens, och att det endast är en och samma person som intervjuar så att sättet att registrera svaren och det som sägas blir desamma, precision och objektivitet, dock är det endast mitt sätt att tolka informationen som kommer att presenteras. Då det i empirin redovisas citat från intervjuerna höjs reliabiliteten i uppsatsen, då platschefernas egna ord återges och kan tolkas av läsaren själv. Citaten har valt utifrån de ämnen som har tagits upp och som är av intresse för analys och slutsats.

Intervjufrågorna är väl formulerade för att det skall var lätt för den som blir intervjuad att förstå. I bilaga 1 finns hela intervjuguiden som användes vid intervjutillfället. Intervjufrågorna är uppdelade i olika ämnesområden och under finns ett antal frågor som berör ämnet. Frågorna är framtagna utifrån teorier som finns inom ämnet och handledarna har väglett för att relevanta frågor har tagits upp. I uppsatsen presenteras det tydligt de resultat som intervjuerna gav genom citat från intervjuerna där platschefernas egna ord finns med, slutsatserna kommer kunna granskas genom detta upplägg, behövs det så finns även transkriberingarna av intervjuerna att tillgå. Då uppsatsen har en hög validitet väger detta upp de brister som finns i reliabiliteten och gör att uppsatsens innehåll är både trovärdigt och tillförlitligt.

²³ Torst

2.4.1 Reliabilitet - tillförlitlighet

Reliabilitet eller tillförlitlighet beskriver frågan om undersökningen hade blivit exakt den samma om den utförts en gång till eller om faktorer runt om gör att det endast var en slump att resultatet blev just såhär just nu.²⁴

Med reliabilitet menas att en mätning är stabil. För att reliabiliteten ska vara fulländad ska allt vara lika, alla frågor ska vara desamma och så vidare. När det gäller kvalitativa intervjuer är detta ett stort problem, det är svårt att visa upp att den fakta som presenteras är trovärdig. Om intervjuerna transkriberas kan de framstå som mer trovärdiga då har läsaren själv möjlighet att göra en trovärdighetsbedömning.²⁵

Inom reliabiliteten finns det fyra olika delar, kongruens, precision, objektivitet och konstans. Kongruens är att det skall finnas en likhet mellan frågor som ska mäta samma sak. Precision är intervjuaren sätt att registrera svar. Objektiviteten gäller olika intervjuares sätt att registrera det som sägs. Konstans handlar om att tidsaspekten, fenomenet eller attityden inte ändrar sig, detta är mest aktuellt vid kvantitativa studier.²⁶

Eftersträvas en hög reliabilitet skall situationen i alla avseende vara standardiserad. En kvalitativ intervju bygger däremot på en låg grad av standardisering, då syftet är att få fram nya skillnader och nyanser som tiden för med sig vilket inte ger en hög reliabilitet.²⁷

2.4.2 Validitet eller trovärdighet – giltighet

Med Validitet menas att den fråga som ställts skall mäta det den är avsedd att mäta. Det är viktigt att veta vad som skall besvaras och att intervjuaren förstått vad respondenten (den intervjuade) menar med sitt svar.²⁸ De resultat som fås fram måste vara giltiga, det skall finnas möjlighet för andra att kritiskt granska slutsatserna.²⁹

²⁴ Bryman, 2004

²⁵ Torst

²⁶ Torst

²⁷ Trost

²⁸ Torst

²⁹ Lantz

3. Teori

I det här kapitlet tas upp de teorier som kommer att ligga till grund för analysen och slutsatserna i kommande kapitel.

Teorierna är valda för att kunna stödja analysen av empirin. Då studien skall se till platschefernas psykosociala arbetsmiljö men samtidigt få dem att verka för en effektivare byggprocess har följande teorier valts. Psykosocial arbetsmiljö för att beskriva varför det är viktigt med en god arbetsmiljö. Organisationer för att ge en bild av hur organisationer kan effektiviseras. Motivation, arbetstillfredsställelse och människosyn för att visa vilka delar runt omkring en människa som kan påverka arbetsituationen. Ledarskapsperspektiv för att belysa olika syn på ledarskap. Erfarenhetsrapportering då detta är ett av verktygen för att få en effektivare byggprocess. Stress finns med för att beskriva hur människor reagerar och kan hantera stress. Stöd och utveckling för platschefer för att ge exempel på sätt att ge stöd åt platscheferna.

3.1 Psykosocial arbetsmiljö

I begreppet psykosocial arbetsmiljö ingår dels individens relation till sin omgivning i form av arbetskamrater, medarbetare och chefer och dels individens relation till sina arbetsuppgifter med innehåll, stress, organisation och möjlighet till inflytande och utveckling.³⁰

Faktorer som ger en god arbetsmiljö är följande³¹;

- Egenkontroll i arbetet
- Ett positivt arbetsledningsklimat
- Stimulans från själva arbetet
- God arbetsgemenskap
- Optimal arbetsbelastning

Av naturen är människan både social och producerande. När människan får vara produktiv och får utlopp för sin kreativitet ger detta en inre tillfredsställelse. Arbetet ger människor en struktur och mening i livet, men också möjlighet till att skapa ett kontaktnät och en identitet. Hur individen ser på sitt arbete har med attityden hos individen att göra, om det ses som ett måste eller som något meningsfullt och tillfredställande. När individen ser arbetet som utmanande, stimulerande och engagerande så upplevs stressen som arbetet kan medföra inte som negativ.³²

Alla i organisationen måste ta ett personligt ansvar för att en god psykosocial arbetsmiljö ska kunna skapas. Svårigheten med detta är att individerna i

³⁰ Eliasson och Pemsel

³¹ Rubenowitz

³² Cullberg Weston

arbetsgruppen upplever miljön på olika sätt. Individernas olika mål, behov, läggning och ambitioner påverkar upplevelsen av miljön. För att förändring i den psykosociala arbetsmiljön ska kunna genomföras krävs det ofta en del yttre förändringar, men ibland även att grundvärderingar och förhållningssätt till sig själv och sina medmänniskor hos individen förändras.³³

Ett missnöjde med den fysiska och psykosociala arbetsmiljön kan ge negativa effekter. Från ledningens sida finns det inte alltid en medvetenhet om att dessa faktorer hänger ihop med den psykosociala arbetsmiljön. Exempel på dessa effekter är;³⁴

- Låg arbetsmotivation och produktivitet
- Besvär i rörelseorganen
- Psykosomatiska problem (kroppsliga krämpor som kan uppstå i samband med psykiska påfrestningar eller allmän olust)
- Hög korttids- eller långtidsfrånvaro
- Benägenhet att byta jobb när tillfälle finns; företaget riskerar att förlora de bästa medarbetarna
- Ökad risk för att råka ut för olycksfall i arbetet.

3.2 Organisationer

Företag styrs av hur omvärlden ser ut, efterfrågan för entreprenadföretag varierar med konjunkturen och denna påverkar konkurrensen om resurser och uppdrag. Det sätts även krav på kvalitet och arbetsmiljö från myndigheters och EU:s sida. Kärnverksamheten i ett entreprenadföretag är produktionen, utan den överlever inte företaget. Hur framgångsrikt företaget är beror på hur väl de andra verksamheterna kan anpassas till produktionen.³⁵

Under 1990-talet har marknaden ändrats något och det syns en allt större kundfokusering än tidigare. Detta i sin tur leder till nya affärsformer och kortare genomförande tider.³⁶

3.2.1 Utveckling av organisationen.

Under 1980-talet fanns ett Tayloristiskt synsätt på organisationen, en stark hierarkisk organisation där rollerna är tydligt uppdelade. Efter detta utvecklas organisationer på en rad olika sätt och det tas fram många olika sorters verktyg för hur organisationer förändras på bästa sätt.³⁷

³³ Eliasson & Pemsel

³⁴ Rubenowitz

³⁵ Hammarlund etal

³⁶ Hammarlund etal

³⁷ Hamon och Jarebrant

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Vid organisationsutveckling finns det olika strategier och inriktningar. Exempel på sätt att förändra en organisation är genom styrsystem, förändring i struktur eller förändring av samarbete.³⁸

Då förändringsarbetet inriktar sig på styrsystem är det speciellt med avseende på organisationens övergripande planering som förändring sker. Ledarna i organisationen försöker styra beslut om produktion och marknadsaktiviteter utefter den information som finns tillgänglig. Ett effektivt fungerande datasystem kan vara ett verktyg för att uppnå målen. I denna förändringsstrategi läggs liten vikt vid känslomässiga faktorer i förhållande till de tekniska och ekonomiska faktorerna.³⁹

Vid förändring av strukturen inriktas förändringarna sig på att omorganisera fördelningsprinciperna med avseende på ansvar och befogenheter. Här kan befattningsbeskrivningar skrivas om och funktionsuppdelningar kan ersättas med produktionsgrupper där alla funktioner ingår för ett specifikt område. Dessa förändringar kan göras relativt fort i jämförelse med förändringar i styrsystemet, men får inte alltid önskad effekt. Gaius Petronius konstaterade detta redan 60 e.Kr;

”Vi tränade hårt – men varje gång vi började få fram fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde mig senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation genom omorganisation och också vilken underbar metod detta är för att skapa illusion av framsteg medan den åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering”

Ska strukturella förändringar vara framgångsrika är det viktigt att det finns ett stöd och engagemang hos alla som berörs av detta, i annat fall är risken stor att problemen flyttas fram istället för att de löses.⁴⁰

De organisationsformer som finns idag är ofta utformade för länge sedan och utefter de problem och arbetsuppgifter som fanns då. Här borde en omorganisation vara motiverad, men det är inte alltid fallet då dagens organisation har anpassat sig till de organisationsformer som finns. Känslomässigt kan reaktionerna bli mycket negativa till alla förslag på förändringar, värderingar, attityder och sociala strukturer som har byggts upp ger en stabilitet i tillvaron och ger ett motstånd till förändringar. För att en förändring skall kunna uppnås i en organisation som denna krävs det att organisationens medlemmar blir medvetna om sina egna känslor, värderingar och attityder. Här krävs det en form av omläring för att ge individen självinsikt och en ny syn på vilken roll den har i omvärlden. För att en individ ska nå denna självinsikt om hur han eller hon fungerar ihop med andra sker ofta samarbetsträning och gruppdynamiska utbildningar.⁴¹

På 1990-talet spred sig ett nytt sätt att se på organisationer över världen, ett sätt som går ut på att på bästa sätt använda sig av alla resurser som finns tillgängliga, Lean

³⁸ Rubenowitz

³⁹ Rubenowitz

⁴⁰ Rubenowitz

⁴¹ Rubenowitz

Production.⁴² Här följer ett exempel på vilka verktyg som kan användas för att effektivisera en organisation. Inom Lean plockas lite från alla delar om utveckling av organisationer som tagits upp tidigare i kapitlet.

I Lean sammanhang får ofta Toyota stå som upphovsman, det anses vara det företag som har kommit längst med att använda sig av och utveckla de principer och verktyg som finns inom Lean. Från början hämtade Toyota sin inspiration från Fords produktionssystem för massproduktion på 1930-talet. Under denna tid hade Toyota knappt med resurser och låg långt efter i den tekniska utvecklingen. Dessa faktorer tvingade Toyota att lära sig av varje situation.⁴³ Under oljekrisen på 1970-talet började andra företag intresseras sig för varför Toyota klarade sig mycket bättre ekonomiskt än vad de gjorde. Detta blev en vändning för hela bilindustrin. Under 1990-talet spred sig Lean-konceptet med dess metoder och principer över hela världen och till branscher som ligger långt ifrån tillverkningsindustrin. 1997 grundade Greg Howell och Glenn Ballard Lean Construction Institute i USA, detta var det första steget att applicera Lean på den projektorienterade byggindustrin. Efter detta har begreppet Lean Construction spridit sig över hela världen, dock är där fortfarande mycket kvar att jobba med innan målet är nått; ”Att effektivisera byggandet och att skapa mer värde för kunden, genom att optimera resursutnyttjandet och öka kvalitén”⁴⁴.

Några utmärkande drag för den nya synen på industriell verksamhet är;⁴⁵

- Kundfokus, Kundkrav och behov
- Ständiga förbättringar av processerna, högre kvalitet och systematiska arbetssätt.
- Medverkan av alla personal, hela kapaciteten utnyttjas.
- Synligt ledarskap, ett strakt ledarskap skapar möjligheter för alla anställda att ta ansvar för din egen utveckling och delta i förbättringsverksamheten.
- Helhetssyn, att uppnå en bra kvalitet är allas ansvar, det måste gå att lita på sina medarbetare och det är viktigt att det finns ett band mellan leverantörer och nyckelkunder.
- Kontinuerligt lärande, en utveckling av de mänskliga resurserna
- Processorienterat, fokusering på flödena genom företaget som korsar funktionella gränser, nyckelprocesser.
- Standardisering för kreativitet, hjälpmedel och processer.

Andra faktorer som finns med bland framgångsrika arbetsorganisatoriska förändringar är bland annat;⁴⁶

- Eldsjälar

⁴² Hammarlund et. al.

⁴³ Hamon och Jarebrant

⁴⁴ Hamon och Jarebrant

⁴⁵ Hammarlund etal

⁴⁶ Hammarlund etal

- Högsta ledningens och chefernas stöd
- Fackligt stöd
- Egenkompetens och allas delaktighet
- Tydliga mål
- Tillräcklig tid, timing av åtgärder
- Lönesystem som stöder kompetensutveckling

För att en anställd skall känna trygghet i sitt arbete krävs det vissa faktorer, att det finns ett mål med arbetet, regler för hur arbetet skall gå till, tydliga rollfördelningar inom företaget och arbetsro.⁴⁷

3.1.2 Principer och verktyg på Lean Construction

Den första principen inom Lean är att företaget delar upp sin verksamhet i värdeskapande delar och icke värdeskapande delar. Ju fler icke värdeskapande delar som kan elimineras desto bättre är det, ofta här som verksamhetens förbättringspotential ligger. Den icke värdeskapande delen delas sedan i sin tur upp i nödvändig och slöseri, slöseri kan åtgärdas direkt och det nödvändiga åtgärdas på längre sikt.⁴⁸

En kundstyrd produktion eftersträvas och på detta vis kan slöseriet minska hela vägen, det fokuseras på hela processen och inte bara på enstaka moment. Delar där det finns förbättringspotential är följande;⁴⁹

- Överproduktion
- Väntan
- Lager
- Rörelse
- Omarbete
- Överarbete
- Transporter
- Medarbetarnas outnyttjade kreativitet.

Kritik mot Lean

Det finns dock en del nackdelar med Lean-konceptet, detta märks främst bland yrkesarbetarna. Lean stävar efter att standardisera processerna så långt som möjligt och detta utmynnar i många monotona arbetsmoment. För yrkesarbetarna är detta ett steg bakåt i utvecklingen mot det löpande bandet. Medarbetarna är involverade då det ska ske ett förbättrings och förändringsarbete, men när det väl kommer till planering av tid, arbetsfördelning och personalfrågor så har de mycket lite att säga till om.⁵⁰

⁴⁷ Hammarlund et. al.

⁴⁸ Hamon och Jarebrant

⁴⁹ Hamon och Jarebrant

⁵⁰ Gensmann & Jönsson

3.1.3 Arbetssätt

Inom företagen läggs ofta fokus på resultat, det som har hänt, sätts istället arbetssättet i fokus så riktas blicken framåt och utgångspunkten är framtida resultat. Det går att jämföra detta med hur det nås framgång inom till exempel fotboll. Det finns regler och fair play som alla måste rätta sig efter, sen läggs det upp taktik för hur laget på bästa sätt spelar utifrån de regler som finns, resultatet fås sen av hur det går i matchen, vinst eller förlust. Vid en förlust måste undersökas varför det blev som det blev, var spelarna med på taktiken eller användes fel taktik, vad ska ändras för att nå vinst nästa gång?⁵¹

Sätt arbetssättet i fokus

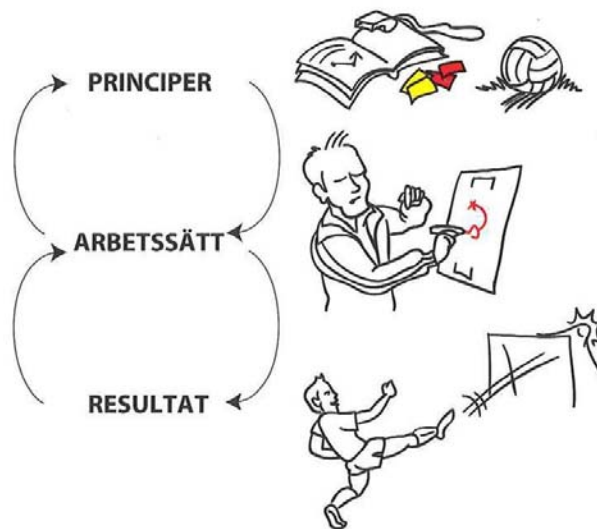


Bild 1 Ett arbetssätt, jämfört med fotbollstaktik⁵²

För att översätta detta till byggindustrin så måste först utredas vilka ramar som finns att röra sig inom, sen lägga upp en taktik för hur arbetet skall utföras och sen genom resultatet se om det var rätt taktik eller inte och utifrån det utvärdera och se vad som kan bli bättre.⁵³

3.2 Motivation, arbetstillfredsställelse och människosyn

Inom organisationer och ledarskap är det viktigt att det finns motivation, arbetstillfredsställelse och en god människosyn. Tre personer som har skrivit teorier om detta är Maslow, Herzberg och McGregor.

⁵¹ Hamon och Jarebrant

⁵² Hamon och Jarebrant

⁵³ Hamon och Jarebrant

3.2.1 Maslows behovspyramid



Bild 2 Maslows behovspyramid⁵⁴

I Maslows behovspyramid finns fem nivåer. Maslow menar att vi människor behöver alla steg i pyramiden men att det är när vissa av stegen är otillfredsställda som ger en ökad motivation. När de lägre stegen är uppfyllda så flyttar sig människan till nästa nivå. Befinner sig individen på en högre nivå samtidigt som en lägre hotas förflyttar sig individen nedåt i pyramiden igen.⁵⁵

Ur ett modernt och organisatoriskt perspektiv kan pyramiden beskrivas enligt följande;⁵⁶

Fysiologiska behov; Lönen kan vara en faktor som påverkar personens fysiologiska behov, lönen måste ha en nivå så att individens mest grundläggande behov kan tillfredställas.

Säkerhetsbehov; I behovet om säkerhet och trygghet kan det inom ett företag handla om att ge individen trygghet i anställningen, det kan även kopplas till fysisk och psykisk arbetsmiljö.

Kontaktbehov; Här skall behovet av samhörighet uppfyllas, till exempel genom teambuilding eller naturliga mötesplatser på arbetsplatsen.

⁵⁴ Lindmark och Önnevik

⁵⁵ Lindmark och Önnevik

⁵⁶ Lindmark och Önnevik

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Uppskattning och statusbehov; Behovet av uppskattning kan uppfyllas genom till exempel utvecklingssamtal.

Behov av självförverkligande; Även detta mål kan uppfyllas av utvecklingssamtal, här kan bland annat diskuteras hur organisationens och individens mål kan integreras och förverkligas.

Kan en ledare se till att tillfredsställa alla dessa behov så långt som möjligt så finns det goda förutsättningar för att organisationen kommer att bli framgångsrik och att personalen trivs och känner sig motiverad.

De som kritiserar Maslow menar att det inte är tvunget att alla nivåerna ska vara helt uppfyllda för att individen skall kunna gå till nästa nivå och för att den skall vara uppfyllt.

3.2.2 Herzberg

Herzberg delar upp individens behov i yttre och inre faktorer, för att uppnå motivation och tillfredsställelse hos de anställda krävs det att båda är uppfyllda.

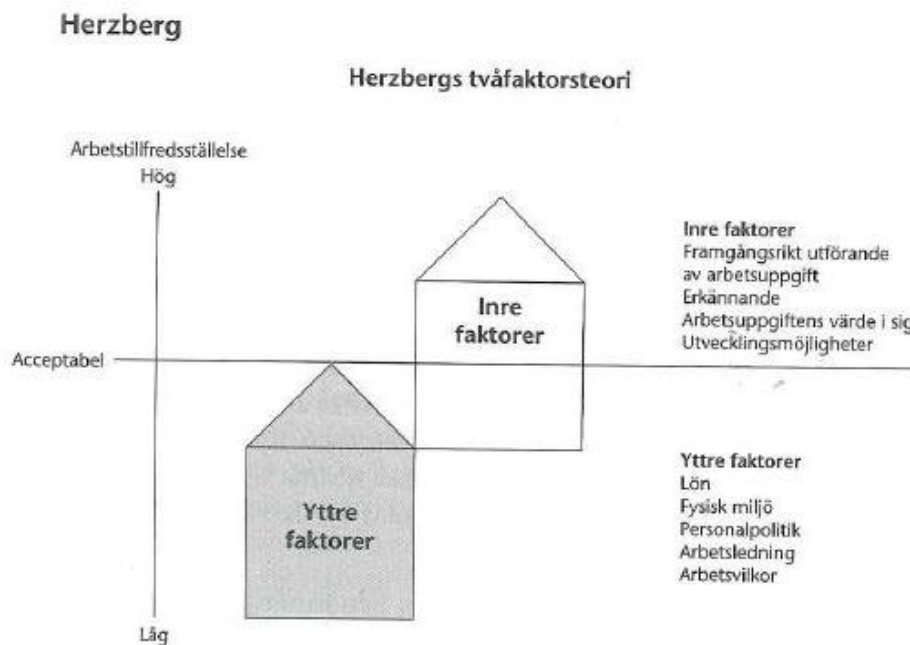


Bild 3 Herzbergs tvåfaktorsteori⁵⁷

Inre faktorer; Framgångsrikt utförande av arbetsuppgifter, erkännande, arbetsuppgiftens värde i sig och utvecklingsmöjligheter.

Yttre faktorer; Lön, fysisk miljö, personal politik, arbetsledning och arbetsvillkor.

⁵⁷ Lindmark och Önnevik

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Uppfylls bara de yttre faktorerna så undviks vantrivsel, men för att uppnå riktig trivsel måste även de inre faktorerna var uppfyllda.

Exempel på saker som företaget kan arbeta med för att uppfylla den anställdes inre behov kan vara att ha utvecklingssamtal, ge feedback i det dagliga arbetet och att den anställda får vara delaktig i beslut, planering och genomföranden av verksamheten. Andra saker som kan göra att de inre behoven uppfylls är att det finns en karriärplanering, att de anställda har stimulerande och givande arbetsuppgifter och att det finns ett system för hur prestationer skall värderas och utvärderas.

För att de yttre behoven skall uppnås är det viktigt att det finns en företagspolitik som gör att affärsidé och personalidén går ihop. Arbetet med relationerna på arbetsplatsen är också viktigt för att den fysiska och psykiska arbetsmiljön skall fungera. Andra saker som kan bidra är utveckla organisationen så att den blir en attraktiv arbetsgivare, se över arbetsvillkor och arbetsbeskrivningar och utveckla organisationens belöningsystem.⁵⁸

Herzberg har mycket gemensamt med Maslow då de yttre behoven motsvaras av Maslows tre övre nivåer och de inre behoven motsvaras av de tre undre nivåerna.

3.2.3 McGregors teori X & Y

Enligt McGregor så påverkar ledarens människosyn hur medarbetarna reagerar och agerar.

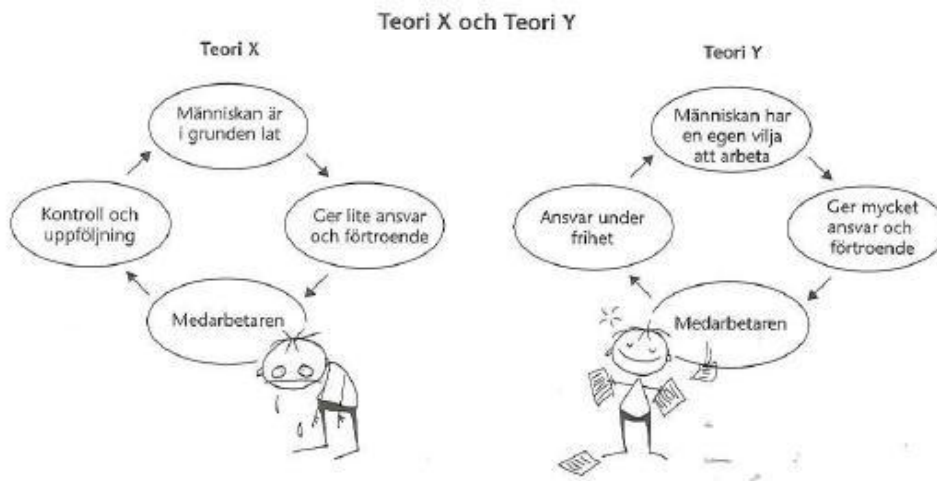


Bild 4 McGregors teori om X och Y⁵⁹

I teori X är människosynen att människan i grunden är lat och att den ser arbetet som motbjudande, denne är även ovillig att ta egna initiativ och undviker att ta ansvar. En ledare som har denna människosyn ger inte sina anställda något ansvar och förtroende, denne ledare har även behov att kontrollera det som skall göras. Detta ger

⁵⁸ Lindmark och Önnevik

⁵⁹ Lindmark och Önnevik

inget bra arbetsklimat utan den anställde gör bara vad den blir tillsagd och inget mer, detta leder till låg produktivitet och dåliga resultat. Den anställde känner ingen delaktighet eller ansvar för det som ska göras och ambitionsnivån och motivationen sjunker, vilket gör att ledarens bild förstärks ytterligare och det blir helt enkelt en ond cirkel av alltihop.⁶⁰

I teori Y är människosynen positiv till skillnad från i teori X, människan har en strak egen vilja och en drivkraft att prestera. I detta fall har ledaren förtroende för sina anställda och låter dem gärna ta egna initiativ och komma med egna kreativa lösningar. Denna ledare håller hela tiden sina anställda informerade och är inte rädd för att delegera. Med detta sätt att se på sina anställda tar de ett stort ansvar och känner sig delaktiga i arbetet och ledaren behöver inte kontrollera utan litat på sin anställda.⁶¹

För att få en välmående och produktiv personal inom en organisation gäller fortfarande dessa teorier, det är viktigt att det finns motivation, en god fysisk och psykisk arbetsmiljö och att arbetsuppgifterna är utformade på ett bra sätt. Medarbetare som känner sig tillfreds och motiverade med sin arbetssituation ger också en god service utåt mot till exempel kunder, nöjda kunder ger en ökad lönsamhet för organisationen. Ökar de ekonomiska resurserna kan organisationen satsa ännu mer på att motivera och tillfredställa personalen och sen är organisationen inne i en positiv spiral.⁶²

3.3 Ledarskapsperspektiv

Synen på ledarskap har ändrats drastiskt de senaste 100 åren, enligt en modell av Alan Bryman kan det ses på följande vis.⁶³

- 1940-talet	Egenskapsperspektivet
1950 – 1960-talet	Ledarskapsstilperspektivet
1960 – 1980-talet	Situationsberoendeperspektivet
1980 -	”Det nya ledarskapet”

Egenskapsperspektivet

I egenskapsperspektivet är det ledarens egenskaper och vilka av dessa denne bör utveckla som lyfts fram. Detta var det dominerande sättet att se på ledarskap i slutet på 1940-talet. Här var intresset störst för vilka egenskaper som en bra ledare har både fysiska och mer abstrakta. I detta perspektiv studerades allt från längd, kroppspråk, intelligens, verbal förmåga och så vidare, det är mest inriktat på individen och inte så mycket på hur dessa egenskaper praktiseras i det dagliga arbetet. Även om Bryman

⁶⁰ Lindmark och Önnevik

⁶¹ Lindmark och Önnevik

⁶² Lindmark och Önnevik

⁶³ Bryman, 2004

har satt tidsintervallet till 1940-talet så levde detta sätt att se på det med ända in på 1970-talet.⁶⁴

Ledarskapsstilperspektivet

Ledarskapsstilperspektivet betonar ledarens aktiviteter till skillnad från egenskapsperspektivet. Exempel på aktiviteter som ledaren håller i är ledningsgruppsmöte, att prata med medarbetarna i korridoren, hantera konflikter eller hålla tal till någon som ska gå i pension, alla dessa aktiviteter ger någon form av resultat. Detta perspektiv menar att alla ledare har olika sätt att uppnå olika resultat. Ledaren väljer här en stil som denne tycker lämpar sig för att nå önskat resultat. En ledare kan inte välja denna stil själv fullt ut utan påverkas av yttre förhållande som denne inte kan styra över. Detta perspektiv precis som egenskapsperspektivet är mycket inriktat på individen och vad den presterar och tar inte hänsyn till det sociala sammanhang som finns runt omkring.⁶⁵

Situationsberoendeperspektivet

Ur situationsberoendeperspektivet tas hänsyn till de sociala förhållandena runt en ledare. Här ska en kompetent ledare kunna uppvisa en mängd olika beteende och egenskaper beroende på i vilken situation denne är i. Här är det inte ledarens som person som analyseras utan ledaren i det sociala sammanhanget.⁶⁶

”Det nya ledarskapet”

Efter 1970-talets oljekriser blomstrar ekonomin igen på 1980-talet och samhället får en helt annan syn på näringslivet och dess ledare. I denna modell strävas det efter att riva de hierarkiska pyramiderna inom organisationerna. Ett aktivt deltagande från medarbetarna är viktigt när det ska ske förändring och utveckling inom företagen. Ord som lojalitet, tilltro, motivation används flitigt när det talas om detta ”nya” system. Det talas även mycket om karisma, med detta menas att en ledare genom sitt sätt att vara inspirerar och engagerar sina medarbetare. Dessa ledare lyckas övertyga både personer inom företaget och utanför att arbeta mot vissa mål, de besitter egenskaper som gör dem trovärdiga eller övertygande. Här är det inte bara frågan om att ledaren ska vara en god beslutsfattare eller kunna föra sig väl i media utan förmågan att skapa en känsla av delaktighet och engagemang runt omkring sig och få alla att sträva åt samma håll.⁶⁷

3.3.1 Stödande ledarskap – en del av Lean Construction

Inom Lean ska ledarskapet skapa en kultur med värderingar som,⁶⁸

- Öppenhet
- Tydlighet
- Ömsesidigt förtroende

⁶⁴ Bryman, 2004

⁶⁵ Bryman Alan, 2004

⁶⁶ Bryman Alan, 2004

⁶⁷ Bryman Alan, 2004

⁶⁸ Hamon och Jarebrant

- Lagarbete
- Kundfokus
- Utveckling/utbildning/träning

Enligt Lean ska ledare skapa förutsättningarna för att organisationen skall lyckas. Hjärtat i Lean-konceptet är att skapa engagemang bland medarbetarna. Det är vanligt med uttalande som "medarbetarna är vår viktigaste resurs", men detta måste visas aktivt. Ledare ser ofta medarbetarna just som en resurs som vilken som helst, de bör istället ha synen att det är medarbetarna som är företaget och allt annat är utbytbar. På Toyota säger ledarna sällan ja till ett förslag om åtgärder från medarbetarna utan de frågar istället "Varför?". En mer traditionell ledare säger ofta vad som är rätt eller fel, men i samma ögonblick som en ledare talar om vad en anställd ska göra tar ledaren på sig ansvaret och minskar engagemanget hos medarbetaren. Det är dock inte så att ledare inte ska fatta beslut, utmärkande för en bra ledare är att det kan, vill och vågar ta beslut när det krävs!⁶⁹

3.3.3 Mellancheferens synvinkel

En mellancheferens roll är aldrig enkel, denne har order uppifrån och skyldigheter och sen har denne press på sig underifrån.

Det finns både en negativ och en mer positiv syn på positionen som mellanchefer, vissa menar att mellancheferens roll är på väg att försvinna då organisationer går från att vara mer platta istället för de gamla hierarkiska. De som är mer negativt inställda menar också att mellancheferna saknar kontroll och att många är missnöjda med sin roll. , detta gäller dock inte i byggbranschen, även om platschefen är en slags mellanchefer så har denne mycket befogenheter och stor frihet, dock styr den inte över bemanning, projekt etc. De som är mer positivt inställda säger att mellancheferen är länken mellan leningen och medarbetaren och mellancheferen har möjlighet att beslut och målsättningar ut i organisationen. Mellancheferen har en central roll i organisationen och är den som realiserar beslut i företaget,⁷⁰ denna syn stämmer bättre då platscheferna verkligen är de som för talan mellan ledning och medarbetarna.

3.4 Erfarenhetsrapportering

Alla ska försöka "se allt arbete som lärande och allt lärande som arbete".⁷¹

För att arbetet i en organisation skall bli bättre krävs det att misstag och bra handlingar rapporteras och tas tillvara så att inte samma misstag görs om utan att det bra bevaras och förs vidare.

Inom en organisation finns mycket kunskap, den överförs muntligt mellan individer som kunskapsutbyte. Dokumenteras sen kunskapen på något sätt så bildas en

⁶⁹ Hamon och Jarebrant

⁷⁰ Styhre och Josephson

⁷¹ Hamon och Jarebrant

kunskapsuppbyggnad, kan kunskapen sedan tas tillvara på ett bra sätt så att den är lätt att slå i om det behövs så kan en erfarenhetsåterföring ske och förbättringsarbetet är igång.

3.4.1 Kartläggning av kompetens

Organisatorisk kompetens och individuell kompetens utgör tillsammans det intellektuella kapitalet i en organisation. Organisatorisk kompetens är den kompetens som stannar kvar på företaget när personalen har gått hem till exempel kundinformation. Individuell kompetens är den kompetens som varje medarbetare besitter.

Att föra vidare organisatorisk kompetens är inte alltid så lätt speciellt om inte företaget har några bra rutiner för hur detta ska överföras. Brister i kommunikation mellan människor är ännu en orsak till varför det brister. Lärandet sker ofta i kontakt med kunder och det är då viktigt att den informationen vidarebefordras i organisationen.

Ofta är det svårt att skilja på organisatorisk och individuell kompetens, men ett företag är på god väg att utveckla sitt intellektuella kapital om de har en bra kompetenshantering som kan förklaras med följande punkter;

- Relevant information flödar fritt genom organisationen
- Medarbetare vill dela med sig av information och kompetens
- Företagskulturen kännetecknas av nyfikenhet och öppenhet
- Användarvänlig informationsteknik
- Ledningens engagemang

En satsning på det intellektuella kapitalet är en förutsättning för en lärande organisation.⁷²

3.4.2 Medarbetarinvolvering

Ofta styrs verksamheten ute på byggarbetsplatsen från mötesrum och ibland tappas verklighetsförankringen i de beslut som fattas, själva grundorsaken till problemet försvinner ofta på vägen och gör att lösningen inte alltid blir den mest optimala. En ledare måste vara ute bland sina medarbetare, ställa frågor, lyssna och få insikt i vad som händer och utifrån detta agera och fatta beslut, vilket sen skapar förtroende och gör att medarbetarna blir engagerade. Det är viktigt att medarbetarna blir sedda och bekräftade av sin ledare.⁷³

Människor vill göra ett bra jobb, men är ofta rädda för att göra misstag. Denna rädsla gör, vilket inte är konstigt, att människor döljer sina misstag och undviker att bli ifrågasatta. Det är däremot lättare och tryggare att arbeta i en miljö där människor kan

⁷² Juell-Skielse & Askerfelt

⁷³ Hamon och Jarebrant

lära sig av sina misstag och se misstagen som en möjlighet till att lära sig mer. På detta vis kan processerna hela tiden förbättras.⁷⁴

Det är viktigt att poängtera att alla behövs och det är inte rätt att alltid leta efter en syndabock att skylla på. Trygghet i arbetet är viktigt och om medarbetarna känner den tryggheten så vågar de också ta mer ansvar och vara stolta över det. Ledaren måste vara närvarande för att få fram ständiga förbättringar och det krävs även en hel del av medarbetarna. Om resultatet inte blir som de har tänkt så går det inte att börja med ursäkter och beskyllningar utan fokusera på problemet, vad kan vi tillsammans göra bättre nästa gång. Det är lärdomen av felet som ska stå i fokus inte vems fel det var.⁷⁵

Det är farligt att ständigt leta efter syndabocker när det uppstår problem, kan det istället ses som en möjlighet att lära är mycket vunnit och det blir ett bättre arbetsklimat. Lärande kräver tid för reflektion och då gärna i grupp, utan dessa reflektioner är det dömt att göra om samma misstag igen och det tjänar ingen på. Om *Agera-reflektera-lär* görs till en del av vardagen är det ett stort steg framåt. Detta kan göras till exempel vid slutmöten.

3.6 Stress

Stress är en naturlig reaktion hos människor och djur vilket medför ökad koncentrationsförmåga och att de klarar sig på mindre mat och sömn under en period.⁷⁶ Ursprungligen handlade stressen om att överleva, att antingen kämpa för sitt liv eller fly.⁷⁷ Att arbeta under stress en kortare period påverkar inte kroppen negativt, det förutsätter dock att det finns tid för återhämtning. När en människa utsätts för stress en längre tid eller känner stress i situationer som egentligen inte borde medföra stress tar tillslut reserverna slut. Tecken på negativ stress kan vara sömnsvårigheter, minnesförlust, koncentrationssvårigheter, ångest och värk i kroppen.⁷⁸

För att överleva en mer primitiv tillvaro var det nödvändigt att ha en biologisk apparat som kunde producera styrka, kraft och energi och göra det snabbt när det väl behövdes. Även om människan inte behöver fly för sitt liv idag så blir vi ständigt påmind om det genom de faktorer som framkallar stress.⁷⁹

3.7.1 Hur kroppen reagerar vid stress – fysiska faktorer

Vid stress reagerar människan både kroppsligt, känslomässigt och mentalt. Stressen kan bestå, men så länge personen gör någonting åt situationen så kan en återhämtning ske. Människor kan vänja sig vid en viss grad av stress, men efter en tid i samma tillstånd tröttnas den ut. Saker som detta kan leda till är bland annat försämrad

⁷⁴ Hamon och Jarebrant

⁷⁵ Hamon & Jarebrant

⁷⁶ Eliasson & Pemsel

⁷⁷ Lindmark & Önnevik

⁷⁸ Eliasson & Pemsel

⁷⁹ Lindmark & Önnevik

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

matsmältning, trötthet, mindre motståndskraft mot sjukdomar och en rad av stressrelaterade sjukdomar så som hjärtinfarkt.

Vid långvarig stress försvagas ofta immunförsvaret och personer som lever i detta drabbas ofta av förkylningar och influensa. Känslor påverkas också ofta under långvarig stress, människor kan bli avtrubbade och få svårt att känna av stämningar. Långvarig stress kan även påverka tankeförmågan, hjärnan får svårt att uppfatta vad som händer runt omkring och det blir svårt att hålla många bollar i luften samtidigt. Även de enklaste problem och uppgifter kan bli svåra att lösa.

Om detta stresstillstånd fortsätter kommer kroppen till slut att brytas ner, individen hamnar då i ett tillstånd av total utmattning både fysiskt och psykiskt. I dagligt tal pratas det om utbrändhet. För att komma tillbaka efter detta krävs det mycket stora resurser från personen och omgivningen, detta kan ta flera år.⁸⁰

På 1940-talet skapade Hans Seyle begreppet stress i Kanada. Hans uppdelning av stressreaktionens uppdelning var i följande tre delar;⁸¹

Alarmfasen; Här fokuserar vi all vår energi mot det som hotar och väljer reaktionsstrategi, medvetet eller omedvetet.

Motståndsfasen; Här träder supermänniskan in, den kan arbeta som aldrig förr och är superfokuserad och aldrig sjuk, detta fungerar under en kortare period.

Utmattningsfasen; Här hamnar människan om motståndsfasen går för långt, detta ger sig uttryck i trötthet, sömnproblem och olust till arbete och livet.

Stress kan utlösas av många olika faktorer, privata omständigheter, krav på arbetet och höga krav på sig själv. Hur långvarig stressen blir eller hur individen klarar av att bemöta stressen beror bland annat på hur stort stöd som fås av omgivningen, hur hälsosamt liv personen lever, hur stor möjligheten är att påverka situationen och hur meningsfull uppgiften är.⁸²

Stress behöver dock inte orsakas av att individen har för mycket att göra utan kan även uppkomma då denne känner sig understimulerad. Bradley beskriver olika orsaker till stress med följande uppdelning.⁸³

Överstimulering

För stor arbetsmängd
För mycket information
För mycket kontakt med

Understimulering

För liten arbetsmängd
För lite information,
För lite kontakt med

⁸⁰ Lindmark & Önnevik

⁸¹ Seyle

⁸² Eliasson & Pemsel

⁸³ Bradley

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

människor i arbetet	människor i arbetet
För stora krav på befordran/ utveckling	För små möjligheter till befordran/utveckling
För mycket omväxling i arbetet	För lite omväxling i arbetet
För stor rumslig variation	För stor bundenhet till arbetsplatsen
Allt för fritt och ostrukturerat arbete	För små möjligheter att påverka arbetsituationen
För stort ansvar	För lite ansvar
För stora krav på fysisk kapacitet	För små krav på fysisk kapacitet

I en optimal arbetsituation finns det en balans mellan de olika delarna, den kan dock förskjutas till ytterligheterna under vissa perioder och olika personer trivs i olika situationer.⁸⁴

3.7.2 Hantering av stress

För att kunna hantera stress på ett bra sätt är det viktigt att det finns självinsikt och visdom om hur reaktionerna är i olika stressade situationer och uppgifter. Om individen har en god självinsikt finns det större möjligheter att hantera stressen och personen blir mer effektiv. Alla människor fungerar olika och reagerar olika på stress, vissa blir nervösa andra blir apatiska. Den apatiska behöver höga energinivån medan den nervöse behöver lugna ner sig. Se bild nedan vid vilken press människan fungerar som bäst.⁸⁵

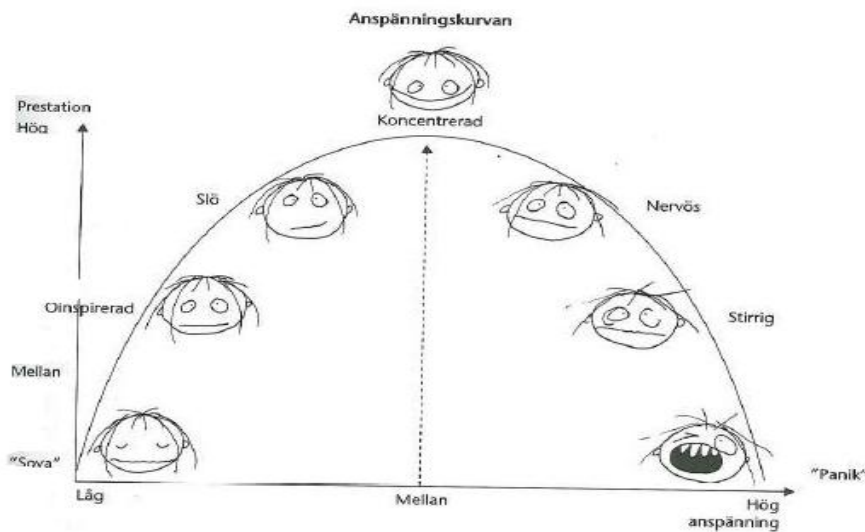


Bild 5 Stresskurva⁸⁶

⁸⁴ Bradley

⁸⁵ Lindmark & Önnevik

⁸⁶ Lindmark & Önnevik

3.7.3 Förebygga och minska stressen

För att kunna förebygga stress finns det fyra olika faktorer som spelar in; motion, kost, sömn och mental träning.

Att ha en bra grundkondition är viktigt och till hjälp vid pressade situationer. Regelbunden motion ökar förmågan att klara påfrestningar. Vid träning förbränns inte bara fett utan även stresshormoner, så träning förebygger inte bara stress utan tar även aktivt bort den.

En god relation till mat med regelbundna måltider som ger kroppen den näring som den behöver förebygger stress. Mat och dryck är bland det viktigaste för att kroppen ska klara av stress.

Sömn är även det en viktig faktor för att förebygga stress. Sömn ger kroppen vila och låter den reparera sig för att klara dagens påfrestningar. Brist på sömn tömmer kroppen på energi och kraft och kan lätt skapa irritation. Vid sömnbrist går det miste om djupsömn och drömmar, drömmar är viktigt då hjärnan använder sömnen till att bland annat bearbeta information.

Mental träning är ett effektivt sätt att förebygga stress, att kunna slappna av fysiskt och psykiskt är mycket bra för att motverka stress. Mental träning och att kunna se positiva målbilder hjälper också till att bygga upp motståndskraft mot stress.

Om en person jobbar med dessa fyra delar skapar det en trygghet och välbefinnande hos individen som gör att denne får lättare att hantera stress.⁸⁷

3.8 Stöd och utveckling för platschefer

Då platscheferna har en pressad arbetssituation har det gjorts många utredningar och försök för att kunna stötta dem i deras arbetssituation. I följande underrubriker redovisas några av dessa.

3.8.1 Coachning för platschefer – en form av ledningsstöd

Vid Chalmers Tekniska Högskola har gjorts en studie av hur det fungerar att använda sig av coachning som stöd för platscheferna.

Coachning har blivit en etablerad metod för att stödja chefer i deras arbete. En coach är en person utanför organisationen och som ska hjälpa till att förbättra chefens förmåga och kompetens.⁸⁸ Denne kommer inte med några lösningar utan vägleder endast den som blir coachad så att denna hittar svaren på sina frågor själv. Coachen ställer frågor som hur, varför, på vilket sätt etc. för att få klienten att tänka i nya banor och på så vis själv finna svaren och lösningarna. Den som blir coachad tar upp

⁸⁷ Lindmark & Önnevik

⁸⁸ Sthyre och Josephson

problem med coachen och sätter sen upp delmål mellan gångerna de träffas och på detta vis utvecklas det egna arbetet med vägledning från coachen.⁸⁹

Denna undersökning kom till då de upplevt ett stort behov bland platscheferna att ha någonstans där de kan träffas och utbyta erfarenheter. De har även uppmärksammat att platschefsrollen är mycket ensam, de känner att de inte har tillräcklig kontakt med kolleger och överordnade chefer. De flesta av platscheferna som deltog i studien tyckte att coachningen var mycket givande och att de utvecklades i sitt ledarskap och i det praktiska arbetet.

3.8.2 Mer administrativ hjälp

I en undersökning som tidigare har gjorts bland platschefer på byggarbetsplatser framgår det att de ofta känner sig mycket stressade. Det platscheferna framförallt känner sig stressade över är de administrativa momenten, vilka har ökat betydligt de senaste åren. För att hinna med alla de administrativa delarna så jobbar platscheferna ofta övertid. Ett annat sätt att hinna med har varit att hitta genvägar för de administrativa momenten. Utmynnarna dessa genvägar i att platschefen slarvar med de viktigare av de administrativa momenten kan detta få förödande konsekvenser för deras egen och yrkesarbetarnas säkerhet. En del av de moment som de anser kunna göras av någon annan är bland annat inskrivning av löner, protokollskrivning, protokollskrivning, revidering av ritningar och uppdatering av tidplaner. Vissa administrativa moment måste utföras av platscheferna för att de behöver ha den insikten i projektet och vad som händer och även för att de är bäst lämpade för att utföra de momenten.⁹⁰

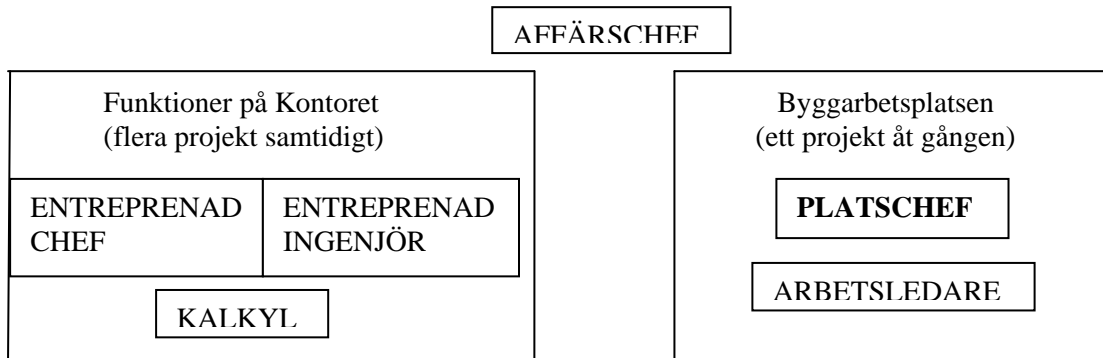
⁸⁹ Projektledningskurs, vid Lunds Universitet HT 2005

⁹⁰ Thorén

4. Empiri - Intervjuerna

I detta kapitel presenteras vad som framkom i intervjuerna, i varje stycke sker det en analys för varje ämne vilken kopplas till teorin.

Fallföretaget där de intervjuade platscheferna arbetar har följande stuktur;



Alla rollerna i schemat är underställda Affärschefen direkt, men har sen olika arbetsuppgifter i ledningen av byggprocessen. Sju av nio platschefer i organisationen intervjuades. Ett e-mail med en presentation av examensarbetet skickades ut till samtliga nio platschefer, de sju som svarade deltog i intervjuerna. Då dessa sju tillsammans gav en god bild över hur deras arbetssituation såg ut så fanns det ingen anledning att press de två sista ytterligare. Intervjuerna tog mellan en och två timmar vardera. Platscheferna var väl förberedda inför intervjuerna då ett utskick av intervjuguiden gjordes i god tid innan intervjutillfället. Platscheferna var mycket engagerade under intervjuerna och hade många givande åsikter att komma med.

4.1 Platschefernas bakgrund

De sju platschefer som blivit intervjuade är mellan 23 och 60, alltså mycket spridda erfarenheter och kunskaper inom olika områden. Tre stycken har familj och barn, två är ensamstående med barn och två är sambo eller delvis sambo.

De intervjuade platschefer kommer uteslutande från arbetsledare rollen, vad de har gjort innan det skiftar en del, men fem av sju har varit inom byggbranschen i form av snickare eller betongare. De två andra kommer från Yrkeshögskolan och från Högskolan. Hur länge de har arbetat som platschefer är spritt allt från ett år till 22 år.

4.2 Arbetsuppgifter

I tabell 1 har platscheferna utefter rubrikerna till vänster analyserat kring sina arbetsuppgifter, någon har delat upp det i antal timmar på en vecka och några har endast kommenterat några stycken av punkterna.

Tabell 1 Visar vilka arbetsuppgifter platscheferna anser att de lägger mest tid

Arbetsuppgift	Platschef 1	PC 2	Platschef 3	PC 4	PC 5	Platschef 6	PC 7
Ekonomi	fakturor, löner, tar mest tid	blivit lättare	2 uppföljning	3h	2 ständigt	fakturering, extra	25%, tradigt
Arbets- och tidplan	inte så mycket		1 planering	2h	1 ständigt	ej så mycket	
Övrig administration	massa papper			5h		en del, bättre system	
Samordning	ringa UE	mycket		5h	3 mycket	mycket	Mest
Produktion	inte så mycket	mest	1 planering	8h	3 mycket	mycket	Mest
Möten	lite			2h		hel del	
Social verksamhet	rätt mycket		4 personal	1h		lite	
Rast				???		söndertuggade	
Kontroll av eget arbete	rätt mycket	en del	3 uppföljning	1h		ej så mycket, ej tid	
Kontroll av andras arbete	inte så mycket	en del	3 uppföljning	4h			
Blir informerad	helt ok			?		rätt bra, ej för mkt via mail	
Informerar	helt ok	ja		2h	4 rätt mycket	ja mycket	
Instruerar				4h	4 rätt mycket	ja mycket	
Beställning och avrop	arbetsledarna, större PC			6h		ja mycket	
Logistik	arbetsledarna	Totalt kass		2h		mycket	

4.2.1 Befattningsbeskrivningar och befogenheter

Platscheferna känner till sina befattningsbeskrivningar, två är inte lika säkra på vad den innehåller, men något så när. Den enda som inte har koll på sin ordentligt uttrycker sig enligt följande;

”Jag har inte så där stenkoll på den [befattningsbeskrivningen], men jag bara vet det att om man hade läst den så hade man blivit hemma.”

Två tycker att befattningsbeskrivningen stämmer bra, två tycker att den stämmer rätt så bra och tre tycker att den är för hård eller för omfattande.

”Beskrivningen är rätt hård mot oss, vi har rätt så mycket emot oss som vi ska göra, men befattningsbeskrivningen för de olika delarna är ju inte lika stor. ... befattningsbeskrivningen är ju viktig och det är där man styr allt i förhållande till vad man ska göra för arbetsuppgifter sedan är vi ju allihopa sådana att vi tar på oss mer arbetsuppgifter än vad vi egentligen borde ibland.”

”Den [befattningsbeskrivningen] innefattar ju en jävla massa, ... det är ju så att som platschef, då har du ju allt egentligen”

Alla tycker att deras befogenheter är tillräckliga och kan inte komma på att de saknar någon. Vissa av platscheferna är lite osäkra på vissa delar ibland befogenheterna, till exempel hur mycket de får styra över ekonomin själva, i de här lägena känner de dock att de får stöttning uppifrån, från till exempel entreprenadchefen.

”Jag upplever att jag har tillräckligt stora befogenheter för att lösa arbetet. ... befogenheterna är nog rätt så klara och tydliga och vi bestämmer rätt mycket.”

”... utan jag körde ju, ja där fick man göra hur mycket [befogenheter] man ville så att säga och ta vilka, alltså handla själv om man ville göra det och, så att absolut.”

4.2.2 Synen på ansvar

Fem av sju platschefer anser att de måste ha ansvar för allt, juridik, ekonomi och personal för att kunna utföra sitt arbete fullt ut. Dessa platschefer tycker att det är inspirerande med allt ansvar och att de växer med det, en uttrycker det som att utan allt ansvar hade de bara varit marionetter som blivit styrda, nu har de möjlighet att styra själva. En anser att det är lugnt att ha allt ansvar för det finns alltid någon att fråga inom företaget. Två av sju platschefer tycker att ansvaret kan kännas stressigt eller att det är övermäktigt.

”Man sitter ju med ena benet i fångelset.”

”Jag har ju ansvaret, men jag har ju någon att fråga.”

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

”Det ju så att vissa växer med ansvar och vissa blir tyngda av ansvar, men nog fan är det så att man ... växer med ansvar.”

”Jag har sett detta i ytterligare någon dimension, vi har både det ekonomiska och det juridiska och det juridiska har vi ju både så att säga entreprenadjuridiken, men vi har även arbetsmiljö och miljön och det är gigantiskt stora poster idag. Arbetsmiljö och miljö är ju väldigt stora, entreprenadjuridiken i sig upplevs ju, bygger vi bara som det är ritat och som vi har blivit tillsagda att bygga så är det kanske inte lika stort ... vi arbetar i ett föränderligt projekt, vi arbetar inte inom fyra väggar och ett tak ... händer det något där [i industrin] så sätter man ut en gul tejp och en svartgul tejp och sen vet vi att här måste vi bocka oss så vi inte slår i huvudet. Våra ställningar och våra grejor ändrar sig kontinuerligt, ... så vi har oerhört stort ansvar, mycket större än våra kollegor på andra branscher hur jag upplever det, eftersom vårt arbete ändrar sig hela tiden.”

”Ja det är klart, det[ansvaret] ska vi ju ha ju, visst är det styrt ju, men sen har vi inte betalt för det ansvaret vi har.”

”Det[stora ansvaret] tycker jag är jättebra, det är ju det där jag är ju utav den kategorin ... jag växer med ansvar ju, man blir lite bättre där, man tar det på större allvar också ju, jag menar har du då mandat att ansvara för det så säga och tycka och tänka.”

De hanterar ansvaret på lite olika sätt, en av dem säger att han inte tänker på ansvaret så mycket, två ringer och frågar om de inte vet hur de ska lösa saker och ting.

4.2.3 Delegering av arbete

Det finns en del arbetsuppgifter som alla är överrens om att de borde delegeras till någon annan, exempel på dessa är, protokollskrivande, hantering av fakturor och löner, beställning av kläder till yrkesarbetarna, alltså mycket administrativa bitar. En av platscheferna menar dock att;

”Visst har vi tråkiga arbetsuppgifter som man hade kunnat skicka vidare, men jag känner att man måste göra alla de arbetsuppgifterna vi gör för att vara helt insatta också och jag vill gärna göra allting för då har man mycket mer koll hela biten.”

En av de andra platscheferna menar däremot följande;

”Det är ju administrativa grejor vi behöver hjälp med för att vi är där för att producera någonting, vi är inte där för att skriva en faktura, vi skall följa upp byggprocessen och göra det så gott som möjligt då med den befattningsbeskrivningen, men vi har alldeles för många sådana små administrativa delar som bara växer och växer.”

Samma platschef tillägger senare;

”Vi är specialister på olika sätt, vår uppgift är att bygga hus eller ett utedass eller vad det nu är. Vi ska inte sitta med för mycket sådana smågrejor, vi ska vara inblandade i det, men vi ska kanske inte utföra vissa utav dem arbetsuppgifterna.”

En tredje platschef går mer specifikt in på vad som kan delegeras till någon annan;

”Där är en sådan enkel grej som varför kan inte vi skicka iväg lönerna?”

Många tar även upp att protokollskrivande är en sak som de gärna hade låtit någon annan ta hand om. Problemet med protokollskrivning är att personen som skriver bör vara närvarande vid mötena, detta går i och för sig att lösa om en administrativ person från kontoret åker runt på mötena och är med.

4.2.3 Ansvar till medarbetarna

Fem av sju platschefer ger sin medarbetare mycket ansvar, de två andra ger dem fullt ansvar. De uppgifter de i första hand delegerar, är all utsättning och alla små inköp. De har olika sätt att delegera uppgifterna på, två gör upp delegeringen innan projektet börjar och gör en delegeringslista. Fyra av dem diskuterar och gör delegeringen i samförstånd med sina arbetsledare. En av platscheferna har inga arbetsledare just nu utan ger snickarna underlag för måttsättning.

”Jag försöker väl ge dem så mycket [ansvar] jag ... ja vi har liksom inte pang nu är det jag som är platschef och detta är mitt, utan vi kör lite mer fritt.”

”Ja, ansvaret [till medarbetarna] är ju fullt från min sida, att de sen inte kan klara det.”

”Det [ansvaret till medarbetarna] är fullt ut, jag sätter klara och tydliga och ger dem [medarbetarna] befogenheter till att göra och fatta vissa beslut och så och delegerar väldigt mycket. Jag är där för att planera, jag är inte där för att säga om de ska sätta två eller tre gipsskivor utan jag är där för att planera.”

”Har man tagit på sig att vara arbetsledare då har man ju dem flytande jobben ute kan man säga och då ska dem klara det och sen så ska man ju ha en bra kommunikation och snacka ... och ställa frågor för det kan ju dem kanske inte varit med om, men det [ansvaret] är ju fullt, det ska ha fullt ansvar och det dem gör där ute och då delegerar jag att nu är här ritningarna.”

”Och sen måste man ju lita på sina medarbetare för annars så går det inte.”

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

”Man tar väl en träff och diskuterar igenom ... vem som ansvarar för vad och sen får de ha sina åsikter och har de ingen åsikt så förutsätter man att så är det och det kan vara delegering i arbetsmoment och det kan vara delegering i olika typer av platser och det kan vara delegering på många sätt och vis ... och sen får dem tillförda resurser vad dem behöver och sen så kör man.”

”Men det som är viktigt också i detta tycker jag och som vi också alla kan vara lite slarviga med alla till mans det är arbetsberedningen där delegerar du väldigt mycket. ... gör du en väl bra genomförd arbetsberedning och har den möjligheten så har du delegerat allt i arbetsberedningen för där står vem som ska göra kontrollerna och vem som ansvarar för arbetsmiljön och vem som ansvarar för det. Där finns allting klart.”

”Jag drar upp riktlinjerna och sen ska de se till att det går runt. ... alltså jag brukar ha ... arbetsledarmöte. Så man gör upp det där, vem som höll i vad och vilka, vem som då höll i målare eller ... ytskiktare så som höll i installatörer.”

4.2.3 Mer tid till

Den största biten som platscheferna vill ägna mer tid åt är planeringen av projektet och själva produktionen. Andra bitar som tas upp är erfarenhetsrapportering och uppföljningen men även granskning av handlingar och granskning av köp. Alla dessa mynnar ut i att platscheferna vill ha bättre koll på vad som händer och ska hända och vara väl förberedd för detta. Ju mer tid du kan lägga på granskning, planering och uppföljning desto lättare flyter allting ute på plats och det blir färre störningar. Om just planering av produktionen så en av platscheferna följande;

”Där[planeringen] har vi alla pengar att tjäna ... Jag har ett jättegott exempel ... där jag kunde sitta ner och verkligen planera allting i detalj och verkligen försöka få ihop allt det här för att jag hade så att säga god arbetsledning och goda resurser ute på plats och det renderade i att det inte blev några större ändringar och det gjorde att tidsmässigt hann vi med det och jag tror att vi blev klara två månader innan. Vi får en helt annan produktion och allt är mycket mer genomtänkt och allting flyter på och gubbarna är med och man kan förbereda allting.”

”Med planering menar jag inte bara att vi ska sitta ute på arbetsplatsen och planera utan vi ska få den tiden till att planera så att vi ska kunna sätta oss ner och penetrera en tidplan, vi ska kunna sätta oss ner och penetrera en pk [produktionskalkylen], alltså tänka oss igenom och utföra det och kunna det och som när vi planerar det i pkn så hittar vi många fel, sen ska det givetvis planeringen ute på arbetsplatsen utan helheten. Många gånger idag så tas vi så ... från ett projekt till ett annat, fjopps, där är en månad, du har inte en dag att

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

planera på, du har inte ens skrivit din egen produktionskalkyl, du har inte en susning om det är rätt eller inte, du vet ingenting, alltså vi får inte den tiden att planera.”

En av de andra platscheferna uttryckte sig enligt följande när det gällde planering;

”Så är produktionen där ... och sen är man där framme och tänker (pekar med händerna). Och då blir det inte de här... brandkårsutryckningarna och dem är dyra många gånger.”

En av de andra platscheferna tog upp att ekonomin och kontrollen hade varit något som han hade velat lägga ner mer tid på;

”Ekonomin ... och kontrollen att man kan gå tillbaka och kolla på saker som har blivit rätt och fel.”

”Alltså som platschef kan du, du kan jobba dygnet runt så är det bara, du kan kolla saker in absurdum alltså, ... granska köp och granska handlingar överhuvudtaget. ... Så att man liksom slipper dem här diskussionerna, och det är ju egentligen det som är den stora, det är det som är den stora nöten att knäcka.”

4.3 Kunskap

För att vara kompetent och kunna utföra platschefens arbetsuppgifter krävs det vissa grundläggande kunskaper och färdigheter. Platscheferna har fått resonera kring, färdigheter i ledarskap, tekniska kunskaper och datorkunskaper.

4.3.1 Färdigheter i ledarskap

När frågan kom upp var platscheferna hade fått sina färdigheter i ledarskap ifrån inledde alla med att det var medfött;

”Det är väl lite också från person till person, vissa har väl det [färdigheter i ledarskap]med sig...”

”Dem[färdigheterna i ledarskap] är nerhållda i generna tror jag”

”Hehe, det är väl medfött. Jag vet inte, det får man väl nästan säga att jag har varit som jag är nästan alltid.”

”Det är väl en läggning man har, det måste det ju vara...”

”Jag har fått mina färdigheter givetvis har jag ju fått genom livet så att säga och att man är sådan som människa...”

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Efteråt tillägger de att kurser inom företaget, skolan och engagemang i till exempel föreningar har hjälpt för att utveckla deras färdigheter som ledare. Platscheferna tycker att de har tillräckliga färdigheter inom ledarskap utom en som tycker att det har varit för få kurser, tre anser att de aldrig blir helt fullärda. De tycker även att ledarskapskurserna är intressanta, ofta innehåller dem många självklarheter, men det är bra att höra och få sig en tankeställare.

”... det är jävligt intressant att gå på dem här ledarskapsutbildningarna för man lär sig saker som man, som egentligen är ganska logiskt, men man lär sig varför det är på det viset och så här så att man kan utveckla det ännu mer, ta folk på rätt sätt.”

”Företaget kan ge utbildning och NCC utbildar oss på ett mycket bra sätt, det är bara det att du ska fatta det här själv också och applicera det, för att teorin är inte alltid praktiken och jag har gått ledarutbildningar här på NCC och det har varit jättebra utbildningar, det har väl i och för sig varit gammal skåpmat, men mycket i ny tappning och nytt tänk ... men sen ska man applicera det i verkligheten och applicera det det innebär att man måste öva det, man måste pröva det och den har man ju inte alltid.”

”Kurserna är ju alltid jätligt intressanta om inget annat ju, ... när man kommer från de här kurserna så är man ju taggad till tänderna många gånger också, alltså där sägs ju de här grejorna som du inte tänker på i vardagen.”

Företaget erbjuder platscheferna möjligheter att utvecklas inom sitt ledarskap med olika kurser. En av platscheferna tycker dock att kurserna tar för mycket tid och att han ej kan vara borta så länge från produktionen.

4.3.2 Tekniska kunskaper

Platscheferna anser sig ha ett tillräckligt bra tekniskt kunnande. Var de har fått sitt tekniska kunnande ifrån är lite spritt, de allra flesta har fått det från deras bakgrund som snickare och arbetsledare. Tre av platscheferna anser att deras intresse gör att de har ett gott tekniskt kunnande. Två platschefer nämner även att de har lärt sig mycket av äldre kollegor.

”Jag upplever mig själv att ha ett gott tekniskt kunnande, det jag har det ifrån det är att man har ett intresse för det man gör och sen har jag ju haft turen att jobba med folk som är äldre i branschen och har ett riktigt gott tekniskt kunnande som även har varit lyhörda det kan inte vara en benget man jobbar med som hela tiden ska ha rätt utan det måste vara en lyhörd person som han lyssna på ens egna idéer och åsikter och kan kasta dem i papperskorgen om då behövs, men även föra fram om det är så som är bra. ... jobbar man med en yngre ... då hade det ju inte varit samma erfarenhet utan då hade det blivit en mer problemlösning och då hade vi fått lösa det på ett annat sätt, visst hade

vi löst det, men jag har haft turen att jobba med erfarna människor och det är jag evigt tacksam.”

4.3.3 IT-kunskaper

När det gäller kunskaper inom IT så är de mycket spridda, en av platscheferna har drivit ett eget IT-företag medan de två äldsta platschefer har lite kunskap inom detta område, en av dem öppnar sin e-mail en gång i veckan. En av de äldre platscheferna satte en tvåa på sina kunskaper på en skala från ett till tio. De fyra andra platscheferna anser sig ha allmänna eller hyfsade kunskaper inom data. Företaget har erbjudit några kurser, men i övrigt är alla självlärda.

”Då gjorde jag det enkelt för mig, då gjorde jag en skala från ett till tio och så satte jag en tvåa!”

”Jag har ju inte om man säger vuxit upp med datorer ... när man skulle börja som arbetsledare ... då var man nästan lite så att va fan, en sådan burk hade man ju inte öppnat bara, var sätter jag igång den? Mycket ger ju sig själv, det är ju bara det från början var det ju ... ett rött skynke ungefär, men det är ju ett superbra hjälpmedel.”

4.3.4 Stöttning vid brist i kunskaper (ev samlad rubrik för stöttning)

Sex av sju anser sig få stöttning uppifrån om de har problem inom dessa områden, men att platscheferna får be om det, vilket de inte alltid gör. En av sju anser sig inte få någon stöttning, har bett om datakurs, men inte fått det. De kurser som har varit har varit mest inriktade till dem som redan kan mycket.

4.4 Arbetssituation

Alla sju platscheferna trivs med sitt arbete, en tycker till och med att arbetssituationen är ypperlig, några uttrycker att arbetet är inspirerande och varierande och det är därför de trivs så bra. Två tycker att det är stressigt ibland och att det kan kännas jobbigt, en säger att platscheferna måste vara en speciell person för att lösa arbetssituationen.

”Oerhört mycket, trivs jättebra och det är oerhört inspirerande, det är roligt att vakna på morgonen för att åka till jobbet.”

”Jag trivdes ju alldeles ypperligt med platschefsjobbet ju, det tycker jag ju med liksom det roligaste jobbet man kan ha, men där är ju jättemånga tillfälle som onekligen att man blir och stressad och pressad ju, många som inte tänker på det, men alltså bara en sån grej som väder till exempel, så jävla väderberoende så det finns inte, vaknar på morgonen och ska gjuta så bara ut där genom dörren så bara vräker det ner, va fan ska jag göra nu då? ... ett tag hade man kunnat gå in som metrolog alltså, jag lovar dig.”

4.4.1 Varför platschef?

Fyra av platscheferna tyckte att det var ett naturligt steg när de kom och frågade om de ville bli platschefer, dessa har tidigare arbetat som arbetsledare, alla utom en. De såg det som en utmaning och hoppade på det, tyckte att annars kunde de alltid återvända till det höll på med tidigare. En valde att bli det då det är ett kreativt och inspirerande arbete och gillar problemlösningen. En annan av platscheferna ville inte in på kontoret efter studierna och ville gärna ut i produktionen.

4.4.2 Positiva faktorer med att vara platschef

Alla platscheferna trivs med sitt arbete och de tycker att det är ansvaret och friheten och att de styr över arbetstiden själva som är det mest positiva med arbetet. En nämner att det är skoj att vara delaktig och att de känner att de verkligen producerar något, små landmärken överallt. Problemlösningen, variationen på arbetet och det kreativa är andra saker som nämns. En nämner att han tycker att lönen är hyfsad. Platscheferna uttrycker sig på lite olika sätt när det gäller vad som göra att platschefsrollen är så bra;

”Om man har gjort någonting och det blev bra så är det en sporre, detta fick man ihop! Då känns det ju jättebra, som snickare var det väl mer sju till fyra.”

”... ett kreativt arbete, du kan köra förbi och sen kan du titta på ett hus och så vet man att man har varit med och gjort det, man vet vilka problem och vilka väggar som ligger gömda, vilka väggar som är sneda och vinga ... oerhört inspirerande då med tanke på problemlösningen ... en dag är aldrig sig lik.”

”För mig är det ju det kreativa och det är problemlösningen, men sen är det att jag tycker om att ha ansvar.”

”Det ju frihet under ansvar och det har man ju, man har ju viss frihet, du kan göra som du vill bara jobbet blir gjort och det blir bra och allting.”

”Det är ju att man bestämmer själv över sina dagar och i stor åminstone, att man lägger upp arbetet och att det är mycket varierande arbetsmoment och att man får vara med från början till slut och man lär sig jävligt mycket.”

”Du kan ju liksom träffa på en på ett bygge då, träffa på en poet ju samtidigt som du kan träffa på en nynazist det ... det är ju det som är det intressanta, alla är ju inte likadana utan det är ju väldigt olika, det är det som gör det så jäkla roligt många gånger.”

”När allting funkar är det superroligt, då ser du ju, det händer något, du har ju nästan landmärke om man säger så, du kan ju fan åka och

titta på dem jäkla husen och de här byggnaderna du har gjort ju, du gör ju något rent konkret.”

4.4.3 Mindre bra med att vara platschef

Stressen och tidspressen nämner alla som en av de mest negativa sakerna med platschefsrollen. En av platscheferna tycker att ensamheten är en jobbig faktor och att fritiden styrs av jobbet. Att de uppstår tidsbrist tycker de beror på fel resurser och oklara uppgifter, men även på fel information eller information i fel tid.

”Om man kan säga att man har kombinationen strulig beställare, problem med folk och om ekonomin är taskig, då är det ju inte så jävla roligt ju.”

”Att man har väldigt många oklara uppgifter i ett projekt och att man inte får allting alltså som det ska vara. Vi är inte här för att konstruera saker och ting vi är där föra att bygga det någon har konstruerat, sen med den erfarenheten som man har så kan man ifrågasätta konstruktionen, det är inte mer än rätt, men när man får oklara uppgifter så är det lite tärande.”

”För mig är det så viktigt med informationsflödet, att rätt information kommer till rätt människor vid rätt tid. Och det är inte riktigt så här och varför det blir så det kan man ha många teorier om, det kan vara för att det handlar om osäkerhet, det handlar om ekonomi, det handlar om lathet.”

”Får man inte den informationen som man ska ha i den tiden för att lösa det och då, det är fruktansvärt enerverande för min del. Alltså att man inte kan ta det beslutet eller vågar stå för det beslutet, utan det ska ältas fram och tillbaka och sen är det ingen som riktigt vågar ta i det. ... Det är bättre att få en 75% lösning i rätt tid än en 100% lösning fem dagar försent, för då är den 100% lösningen inte vatten värd, då är det bättre att någon vågar ta beslutet och informera plus att informationsflödet inte får bli så att säga, det får inte bli för stort med det hänseendet att armeringspriser har gått upp med en krona kilot.”

”Bara en sådan enkel grej som att detta får du nu och detta ska du göra sen, men det är inte säkert att du ska göra detta sen, med det är tanken, men behöver inte, den information man får behöver inte vara riktigt sann, men då kommer man tillbaka till det här att man har om ifall att detta händer, att man säger att händer inte det så händer detta istället. Att där finns en plan men att man kan ändå delge det, för att man ska få en trygghet i sig själv i den arbetssituationen man har ... berätta vad ni vill och vad ni jobbar emot och vad ni gör och samma är det med konstruktörer och arkitekter, nej, men vi måste hem och räkna på det och sen tar det fem veckor.”

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

”Det är att det är stressigt ibland, eller vissa dagar är, vissa dagar kan ju vara lugnare och sen helt plötsligt i två timmar så har man hur mycket som helst som måste göras.”

”Så fort det börjar kirra i tid eller det är något som hakar, alltså som platschef så, du får ju ta alla, du får ta dem goda sakerna, men du får även ta dem där mindre glamorösa uppdragen också, men ja, det växer man med.”

4.4.4 Arbetstider

De sju platscheferna jobbar alla mellan 40-45 timmar i veckan, två tar ofta med lite arbete hem och gör det sista hemma i lugn och ro där de inte blir störda av att någon hela tiden avbryter dem med problem och frågor.

”Jag försöker jobba på arbetsplatsen 40 timmar och det blir lite hit eller dit va. Men sen så tar jag ju gärna de här pappersjobben med hem då, för då går det tre gånger så fort.”

”Jag jobbar 40 timmar i veckan och behöver jag jobbar jag någonting extra så gör jag det, självklart, men jag försöker aldrig ta något jobb med hem, aldrig någonsin, det är, då sitter jag hellre en timme extra på arbetsplatsen. ... men jag jobbar 40 timmar och är det så att det inte räcker så, då är resurserna fel.”

4.4.5 Arbetsmiljö

Tre av sju tycker att komforten på bodarna skulle kunna bli bättre, en tycker att etableringarna ibland ser ut som zigenarläger. Två stycken tycker att de ska utnyttja sina resurser på ett bättre sätt och kompetensen dess medarbetare besitter. En av dessa tillägger att företaget ska se till att utbilda personalen och vara mån om denna. Samma person anser även att en nära dialog med myndigheterna hade varit bra för en bättre arbetsmiljö. Två efterlyser att stressen ska minska och att de ska få tid för lite lugn och ro och att få komma ifrån lite.

”Alltså rent krasst om man ska vara ärlig så tycker jag att man ska utnyttja den kompetens som finns och då menar jag att man ska ha en öppen dialog med dem myndigheterna som har hand om detta, som arbetsledare, för har du en öppen dialog med dem och frågar dem så att dem jobbar i förebyggande syfte så kommer dem att älska dig så enkelt är det ... men sen arbetsmiljön, det är givetvis att vi ska utbilda vår personal, så att vi blir duktigare på det.”

”Lite högre standard på bodarna i så fall, alltså, jag tycker inte att vi ska hyra dem heller ... vi har väl ... råd att köpa eller bygga egna bodar ... då hade man kunnat haft bättre, alltså det blir mycket trevligare om dem får sitta där nere och liksom ha lite färg på väggarna och vi får ha en ordentlig kontorstol och sitta i istället för att sitta i dem gamla trästolarna. ... på sommaren så har vi 40 grader

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

varmt här i bodarna ... nu har vi väl på gång med luftvärmepumpar här och det är väl på tiden, då får man samma temperatur året om ju och det blir billigare också i längden.”

”En sådan enkel sak som att inred ditt kontor, eller till gubbarna, gubbarna uppskattar det också, de nämner det ju aldrig så va, men får de upp en ... julstjärna till jul eller du skulle hänga gardiner till exempel.”

”Du kanske inte får runt det här i tid och du har någon annan som kommer ut ifrån kontoret då din chef och du då står och har ett jävla saftakalas där då och står och grillar korv, det blir ju inte rätt, förstår du? Varför ska man egentligen bjuda på det när man har då så att säga att kollektivet inte svarar emot det och klarar av dem tiderna och så och man bara ska stoppa till hela tiden. ... man hittar på belöningar för att tanken är egentligen då för att få fart på folket, men det blir inte någon ändring på det, då får man ju dra en gräns någonstans liksom och så att, det skulle vara piskan då istället, ren och skär diktatur, det är också en variant.”

4.5 Stress

Alla platscheferna känner sig någon gång stressad, stressen uppkommer i lite olika situationer, men ofta beror den på pressade scheman och tidspress i olika former.

4.5.1 Positiv stress

De sju platscheferna uppfattar alla sitt arbete som stressigt stundtals, en påpekar dock att stressen gör honom mer produktiv.

”Ja onekligen var det ju det [stressigt]oftast ju, men jag tycker ju nästan det att du ska ha lite för mycket att göra för att du ska vara som allra mest skärpt alltså och vara mest produktiv, så det är ju inte bara dåligt.”

4.5.2 När är det stressigt?

Alla platscheferna är överrens om att stressiga situationen uppkommer de stunder då det är mycket att göra och de har många bollar i luften. Två nämner att telefonen är ett störande moment när de har mycket att göra och den ringer i ett. Tre av platscheferna säger att tiden att planera är för knapp och om de hade haft mer tid för planering så hade det inte behövt bli så mycket på en gång. En tycker att det är svårt att förhindra då byggbranschen inte fungerar som industrin och att det ständigt dyker upp problem.

Två nämner att rätt resurser hade underlättat, om det är rätt bemanning i topparna på tidplanen. En säger att en bidragande orsak till stress är att de aldrig får göra färdigt ett projekt innan de slängs in i nästa och då finns det inte tid för planering utan det

bara körs igång. Det framkommer några situationer då de märker tydligt att de är stressade;

”Ja tidvis är det givetvis stressigt och det är ju då oklara uppgifter och då uppgifter som går stick i stäv med varandra och sen är det ju felaktig information ... då även för mycket information så man inte kan hantera då blir det att man tycker att det är lite [stressigt]... korta tider tycker jag också är som jag kan uppleva som kan vara stressigt och sen också att man får ett för litet stöd att man är, det kan man skylla sig själv för man är, man söker inte det stödet alltid.”

”När man har saker som man vet måste göras, så pang pang pang in på varandra och sen så ringer telefonen klart tio gånger då under den timme ... Telefonen kan ju stressa en något jävultskt ... för den kan ju ringa, ibland pratar man ju sex timmar på en åtta timmars dag.”

”Ibland är det ju att man inte har haft tillräckligt med tid att planera, sen ibland är det bara ren otur att allting ska vara samtidigt.”

”Tiden är det då, liksom och när du då har ett missnöje med att arbetslaget inte tjänar pengar så, tjänar arbetslaget pengar så har du ofta ett väldigt bra, det hänger ihop det där ju.”

4.5.3 Symtom på stress

Bland platscheferna har stressen tagit sig uttryck på lite olika sätt, tre stycken säger att de har problem att sova och hos två av platscheferna har det tagit sig fysiska uttryck. De två sistnämnda nämner även att privatlivet har ett starkt inflytande på hur arbetssituationen är.

”Det händer ju att man, någon grej som man kan vakna mitt i natten och oj, har jag ringt? Fixade jag det? Det kan ju vara allt ... men det är inte jätteofta, men det händer.”

”Det var ju till och med så att det tog sig sådana uttryck ändå att kroppsfunktioner slutade liksom, upphörde, mycket märkligt. ... det kan jag säga att det var ju personliga situationer som påverkade där också, det är ju alltid svårt att hålla isär”

”Du kommer ju i dem situationerna när du ligger sömlös på nätterna och tänker på jobbet och vänder och vrider och kan inte sova och kör till jobbet klockan fem för du kan inte sova mer, det är lika bra att gå upp och köra till jobbet så får man hoppas att man får somna i kontorsstolen någon timme. ... Man kommer i dem situationerna och dem signalerna bör man ta på allvar och det är även på företagets sida. Företaget kan ju inte göra så mycket förrän det väl händer om man inte säger någonting, men det är och stressen behöver inte bara komma ifrån jobbet det kan komma i sen social relation med privat relation med.”

4.5.4 Hantering av stress

Hur de hanterat de olika situationerna skiljer sig något. En säger att han ofta håller det inom sig och sen går det ut över familjen hemma. Fyra av de sju platscheferna försöker att ta en sak i taget och börja med den viktigaste och ta det lugnt. En försöker diskutera med de som är inblandade i just det stressframkallande arbetsmomentet för att hitta en bra lösning. En annan platschef försöker se möjligheterna och inte problemen, han anser även att det är viktigt att kunna stänga av och skratta lite. Samma platschef säger också att det är viktigt att ha förståelse för vad stress egentligen är och vara uppmärksam på signaler på stress. Några uttryck för hur platscheferna hanterat stressade situationer;

”Jag bara håller det inom mig, säger inte så mycket mer. Sen så går det väl mer ut över dem där hemma. Då blir man sur och vresig.”

”Jag försöker hela tiden att se möjligheterna, jag försöker vidga min vy.”

”Sen handlar det också om att ha förståelse för vad stress innebär, du ska förstå vad stress innebär för dig, vad får du det? Hur reagerar du? Teoretisk kunskap om det så kan du hantera det mycket bättre. För då ser du signaler, du ser signaler på folk runt omkring dig också.”

”Man får bara ta det lugnt och göra det som är viktigast för stunden.”

”Innan saker och ting går åt helvete så får man ju liksom försöka att utkristallisera det, men det är ju där det egentligen ligger så att man aldrig så att man inte tappar då vad gäller tidplaner och sådant här, rullande tidplan, vem som gör vad och gå igenom med gubbar och så, sen så kan det ju ändå kasa såklart, men då är det ändå, mitt sätt att ta det är rakt upp och ner så att säga och inte smyga kring målet.”

4.5.5 Stöttning vid stress

Alla platscheferna anser att de har stöttning från företaget, men att det är upp till en själv att begära stöttningen, vilket de ofta inte gör, de klarar hellre saker själva än ber om hjälp;

”Ja, jag är ju inte en sådan som ringer så väldigt mycket utan försöker att klara det själv, och vi [arbetsledningen på den arbetsplatsen] har väl gjort det hitintills”

”Som stressen är nu så är den hanterbar, den är inte övermäktig. Får man sen inte stöttningen och som man i mitt fall är grön så kan det ju bli att man bara smäller igen dörren och kör hem. Jag vet när jag jobbade som snickare och det var någon som gick upp och han [platschefen] där smäll igen och gick, han orkade inte, det var inte på NCC utan en annan firma. De bara öste ut en massa pärmar att detta

ska du göra och han fick ingen stöttning alls och det klarade han i två veckor sen bara small det.”

”Det hade jag väl kanske kunnat få, men sen är man ju som man är, man vill ju lösa det själv.”

4.5.6 Återhämtning

Två av sju anser att de har tid för återhämtning, dock säger en att det inte finns tid för återhämtning mellan projekten. Fem säger att de alltid har jobbet i huvudet och att det möjligtvis finns tid för återhämtning under semestern.

”Rätt så ofta kan jag väl säga att det[jobbet] finns där i bakhuvudet. ... Visst det finns alltid där, om man säger helgen sådär så finns det alltid där.”

”Jajamen, för någon fredag sedan satt jag och drack en öl så det är väl återhämtning?”

”Jag skulle vilja säga inte!”

”Återhämtning mellan två projekt den är ju obefintlig ... utan man går från ett projekt till det andra.”

”I synnerhet när man har kört något tufft så är det ju inte fel att man får lov att gå ner i varv.”

”Alltså det är så när man står hemma och murar eller gjuter så tänker man ju på det som man ska göra på jobbet dagen efter och så här, men jag släpper ju, nej det gör jag inte heller längre, när jag var arbetsledare så klockan fyra så kopplade jag av jobbet och sket i det och så tänkte att det får jag ta imorgon ... men nu när man har blivit platschef så tänker man på det hela tiden, har man problem så går man och eller om det är något annat som man ser fram emot så går man och tänker på det hela tiden också.”

”En ska med att bli äldre är faktiskt att man blir ... faktiskt om inget annat va, man ser ju helt annorlunda på tillvaron nu än vad man kanske gjorde för bara tio år sedan så alltså om man säger prioriteringen där alltså om man säger där när man får barn och sådär så hjälper det väldigt mycket, eller det ändrar på saker och ting.”

”... du har en trygg resa framåt och vet, man har i princip tittat på alla problem, inte alla, men i princip alla problem har man ventilerat och tittat på, det är en återhämtning att du får den tiden att planera, upplever jag det som lite, istället för att kastas in i nästa.”

4.5.7 Reflektion över arbetssituationen

Fyra av platscheferna reflekterar endast över sin arbetssituation ibland, men sen biter de ihop och kör på igen. En tycker att han endast har tid att reflektera på semestern. Två tycker att de är bra på det och en av dem nämner att han nästan bara reflekterar över det positiva då han trivs så bra med sitt arbete och sin arbetssituation.

”Det händer ju vissa dagar att vad har jag gjort idag, jo visst tänker man på det [arbetssituationen]... då har det varit lite mycket och som man säger det med stressen då går det som en dimma nästan. ... Det är inte ofta egentligen, det är när det varit stressade situationer, annars tycker jag att det rullar på utan någon större.”

”Det gör man ju, ibland tänker man ju att va fan håller jag på med? Det gör man ju och det är ju när det kommer lite problem ... Allmänt att man kollar sig själv alltså ... man kan ju fundera på att är detta verkligen värt att man ska hålla på så mycket ... men sen när man har varit i det och det rättar till sig så får du ju fortsätta.”

”... funderar på när man ska bli arbetsledare.”

”Jag trivs så satans bra med mitt jobb så att jag kanske reflekterar mycket på det positiva och många positiva grejor ... men emellanåt kommer man till situationer så man tänker igenom och då är steget väldigt nära att man inte vill vara kvar längre. Det har hänt mig ... det var inte projektet jag var på utan det var det som hade hänt innan som gjorde att jag var rätt trött på det och då reflekterar man och då börjar man söka nytt jobb, jag skulle nog inte sökt mig från branschen, men ja se om det är bättre på andra sidan, om gräset är grönare på andra sidan, prova lite, men det är ytters sällan jag gör det.”

”Ja två gånger om året åtminstone. Ja då [på semestern] återhämtar man sig och tänker igenom liksom allting.”

”Jag är rätt bra på det alltså, jag är rätt bra på att ändå se till vad det är som händer och uppskatta dem små fina sakerna i tillvaron. Jo men det är faktiskt sant, eller jag försöker att göra det i alla fall.”

4.6 Konflikthantering

När det gäller konflikter på arbetsplatsen så märker två av platscheferna sällan av så mycket konflikter. Tre märker av lite småkonflikter och diskussioner. En tycker att det ofta förekommer konfrontationer och en tycker att det är mycket konflikter och anser att alla vill komma undan.

”Nja, det är ju småkonflikter varje dag ju, men det är ju små alltså, men så är det ju på bygge, det ska tuggas lite om det ena och det ska tuggas om det andra innan man är överrens.”

”Där är ju en del, onekligen, alltså konflikt är ju ett rätt starkt ord så sätt, men låt säga att meningsskildaktigheter till exempel, det finns det ju alltid, det är ju också det att tiden börjar kasa och folk ska in på samma ställe och då blir det ju, har du då en spanjor och en kroat som då har väldigt heta temperament, my god, målarspannarna de bara flög, inte mycket men där är ju en del.”

”Ja det är ju mitt stora problem [konflikthantering], jag är ju för snäll och sånt, jag vill ju inte stöta mig med någon så jag har inte behövt göra det än.”

4.6.1 Varför konflikter uppstår

Platscheferna har lite olika syn på varför det uppkommer konflikter på arbetsplatserna. Stressen är en av faktorerna till att konflikter uppstår, men även när det är många starka viljor på ett och samma ställe och alla vill tjäna pengar.

”Som jag brukar säga att när där kommer dit lite nytt folk så ska man ju pissa lite revir så är det ju”

”Ofta uppkommer en konflikt på grund av stress, sen finns det idioter som tar upp konflikter.”

4.6.2 Hantering av konflikter

De har mycket olika sätta att förhålla sig till konflikter och lösa dem. Två stycken försöker lösa dem direkt och i ett så öppet forum som möjligt. En vänder och går och tar upp det senare när båda har lugnat ner sig. En tycker att han är för snäll och backar. En försöker att behålla lugnet och menar att konfrontationer ofta uppstår under stressade situationer. En menar att han hanterar konflikter lite från person till person, löser det och jobbar vidare.

”Om det då skulle bli konflikt så har jag lärt mig att om man lugnt och sansat går fram och pratar med folk eller något som är jäkligt bra om man får sig en rejäl blåsning så bara vänder man på klacken och så går man och sen efter tre timmar så går man dit igen och då har jag funderat ut vad jag ska säga och han har funderat på att han var nog fan dum och så börjar man lugnt och sansat ... sen tar det tre minuter och sen skiljs man åt där och ingenting sen där efter utan då löser man det. ... det bästa är att gå och finns det någon man pratar med i telefonen som är dum så finns det en avstängningsknapp.”

”Det i en sådan konflikt då går det ju på personangrepp och handlar inte om det som egentligen var orsaken, då kommer det bara upp en

jävla massa annat skit och det visar bara på hur omogen man är i att hantera andra människor.”

”Det beror på vem det är och varför konflikten har uppstått men jag tar oftast inte så allvarligt på sådant, vill dem tugga så får dem. De får inte som dem vill ändå.”

”Tar det i första hand då i öppet forum så att säga och pekar inte ut någon speciell.”

4.7 Stöttning uppifrån

Hur stöttningen från den närmsta chefen och från företaget fungerar är lite olika enligt platscheferna. Då det nyligen har skett lite omorganisation inne på kontoret så är det svårt att säga hur det är nu, förtroendet för närmsta chef och för företaget i stort är inte helt bra enligt platscheferna.

4.7.1 Närmsta chef

Alla platscheferna har stort förtroende för sin närmsta chef, det är högt i tak och det hjälper till när platscheferna ringer och frågar om något. En tycker dock att det inte alltid fungerar och att han inte alltid har fått gehör från sin närmsta chef. En annan tycker att de borde fråga mer och läsa av hur platscheferna mår och fråga hur det är.

”Jag känner som väldigt gott från mina chefer och stöttning och så på många sätt och vis, men även solen har sina fläckar ju så att man bör nog tänka igenom som chef när man tar ett chefsjobb, hur ska jag skapa förtroende för mina och hur vill jag själv bli bemött i olika situationer och det måste man nog ventilera rätt så rejält i huvudet innan man tackar ja till ett jobb som chef.”

”Våra chefer ser till att vi får in jobb, det måste ju vara rädda om oss. Likadant som vi är rädda om våra gubbar.”

”Lite dåligt får jag säga ... dels tar det otrolig tid, som inte där händer någonting ... vår information och den biten att dem inte, det tas inte mycket på allvar där och dem kan ju inte bara skylla på att dem inte har tid för då visar det sig kvickt på golvet.”

”Jag känner att man har överlag en väldigt bra stöttning ... en viss typ utav information, som inte riktigt kommer fram och viss typ utav, på det sättet det förmedlas ... det är så jäkla viktigt att det är ju helt sanslöst att och då känner man en trygghet i det man håller på med och där man är och har man ingen trygghet så vill man inte vara där längre för då söker man sig iväg därifrån, man måste ha den tryggheten.”

”Man bollade liksom det så, annars försökte man ju alltid lösa det själv, det var bara det att han fanns där liksom.”

4.7.2 Företaget

Alla utom två tycker att stöttningen från företagets sida är rätt så bra, en säger att alla resurser finns inom företaget allting finns, bara att utnyttja dem fullt ut. En annan av de här platscheferna tillägger dock att informationen kan vara lite bristfällig ibland. De två andra menar att stöttning ibland är lite bristfällig från företagets sida, även en av dessa påpekar bristen i informationsflödet.

”I början var jag väl lite så där för att detta [projektet] var så stort, så skulle det sitta någon entreprenadingenjör här, men sen nu i efterhand vet jag inte om det hade varit till så stor hjälp, vi har ju en som sitter på kontoret nu istället. Men då i början tyckte man att det var ju sören det sa dem att det skulle komma, men det blev aldrig. De lovar och sen blir det väl inte riktigt allt, men det har ju funkat ändå.”

”Tittar man resursmässigt så kan man tillsätta resurser, man kan tillsätta ett huvud och en kropp och så va, men det ska ju vara rätt resurser också. Man kan inte tillsätta resurser, inget ont om er som är lite yngre, men en yngre kan inte ersätta en äldre erfaren.”

”Man måste vara den som skriker högst ... man måste fråga och du måste vara med så att du får strida för det, det får man göra.”

”Man måste skrika på ett fint sätt.”

”Resurser måste tillsättas med rätt mängder och sen så ska det inte alltid vara ekonomiskt styrt utan det kan vara rent alltså produktionsstyrt, vilka resurser du ska ha. ... här kostar en arbetsledare så mycket pengar och vi hade ändå tillgång till en arbetsledare till i budgeten om vi skulle behöva, men det behövdes inte, för det var också rätt sammansättning av organisation som var väl fungerande och då är det inte bara arbetsledningen utan det är även gubbarna, man hade inte en massa rötägg om man får använda det uttrycket, utan det var rätt så drivna gubbar, visst krävande som satan och de vill ha information och uppgifter, men ändå drivna.”

”Sen är man ju kanske dum också för man skulle ju sagt ifrån att jag starta inte förrän jag har och jag går ju inte på alltså rent nya, det gör jag ju inte ju ... rutinen måste vara där och kunskaperna och sen så att du kan lösa problem själv.”

”Vara med i resonemanget ... för det är bara så att du har i ett företag som NCC och som här och detta --- kontoret så har du ett antal kompetenta människor med olika bakgrund och olika erfarenhet och dem ska man vara väldigt rädda om, för att det är dem som åstadkommer att det ramlar in kulor och krut i kassakistan. ... det är samarbetet, och då bli av med en person som har varit i företaget i många herrans år och kan företaget på alla sätt och vis om det då

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

också är en bra då måste man ju vara rädd om den människan och det första man måste vara rädd, det är kanske inte att ge honom en högre lön, utan det är att han känner sig trygg i det han gör och att han känner sig ja att allting känns bra och att han är med och är delaktig också vidare, för vi är kreativa människor allihopa annars hade vi aldrig varit i denna branschen.”

”Där är det ju jätteviktigt att få dem till att, alltså det är ju så när du har med människor att göra ju, kan du få dem till att må bra och så, så kan du ju få folk till att jobba ihjäl sig ju. Då får du ju en jäkla snurr på saker och ting, men om det då är en massa skitsnack och så, det figurerar ju alltid en massa, alltså om folk här inne och sen om folk där ute, vissa snackar ju mycket mer än andra.”

4.7.3 Personlig utvärdering

Fyra av platscheferna tycker att utvärderingen av deras arbete är bra, de anser att de får värdefull feedback på hur projekten går, prognoser över dessa och vid medarbetarsamtalen. Tre stycken anser däremot att det försvinner bort och att enda gången är vid medarbetarsamtal, men att det sker en för dålig uppföljning av dessa.

”Jag kan säga det att jag tycker att det utvärderas bra, för man får höra när man har gjort något bra och man får höra när man har gjort någonting dåligt, för sitter man och gör en prognos i slutet av ett bygge och det har gått bra så får man ju höra det.”

”Ekonomiskt och sådant så självklart så får man ju en bekräftelse på det man har gjort, tider och sådant, men att utvärdera ett projekt är helt katastrofalt ... men ett antal gånger man har gått in och sagt att nu måste vi göra detta och det säger våra chefer, nu säger inte jag bara våra chefer på denna nivå utan nu säger jag våra chefer som är uppe i himlen va, som sitter sidan om gud och håller honom i handen. Det är dem cheferna som säger att vi ska ha en erfarenhetsåterspeglning här, finns inte, jag har aldrig varit med om det. Aldrig någonsin!”

”Så är det att är du liksom duktig på det så blir du liksom inte belönad för det utan då får du ju det ännu jävligare istället.”

”Andrum mellan projekten. Ja uppstart tid.”

4.8 Information

Två platschefer anser att informationen i vissa avseende är bristfällig. Ibland är det för mycket och för oväsentlig information som når platscheferna men även att information kommer i fel tid eller utebli helt.

”Kontroll av till exempel priser gentemot Ahlsell eller någonting sådant kan göras av någon annan, vi behöver inte göra alla dem här kontrollerna. Administrativa saker som till exempel vi får väldigt mycket inköpsdelar som vi får mail om av många goda ting va, men vi bryr oss inte om ifall armeringsjärnen kostar tolv kronor eller fjorton kronor det kan jag skita i, vi behöver ju grejorna, vi kan inte gjuta utan armering.”

4.9 Planering

Platscheferna anser att tid för planering hade underlättat deras arbete betydligt och att de på detta vis hade kunnat undvika många av brandkårsutryckningarna som finns idag. Platscheferna efterlyser både tid för planering före projekten och under projekten. De anser att om det finns tid för planering av arbetsmomenten så är de förberedda på det som komma skall och kan ligga långt före med beställningar av kranar, material och andra hjälpmedel.

”I slutänden är planering sunt förnuft, datorn i alla ära men den är mycket för uppföljning och uppföljning i systemet. Man ska tänka igenom det först rent, men sen är det mycket för uppföljning, det är inte alltid det följs den här fina väl genomtänkta PlanCon lösningarna, men verkligheten är annorlunda och då finns där faktiskt papper och penna.”

”För där verkligen penetrerar man allt, där lyfter man på varenda sten, tittar på undersidan vad det är, då får man en bra plattform och kan starta upp det på det sättet.”

En av platscheferna har en tidigare bakgrund som militär och tycker att byggbranschen har mycket att lära sig där ifrån i form av ledarskap och planering. Han uttrycker det på följande sätt;

”Där är miljontals med grejor, man kan ta ett exempel när det gäller ledarskap för att man ska styra någonting för att det ska bli som man vill. Militärerna de ger någonting som man kan, de ger en order, den ordern är uppdelad på olika sätt va, den är uppdelad på att man säger att detta ska man göra, och du ska vara beredd att göra detta, men sen så säger man det också att om ifall att detta händer så ska du göra på detta sättet istället. För något som man är 100% säker på det är att det blir inte som man har planerat och som har tänkt. Därför måste man vara förberedd på det som komma skall om det då inte blir som man har planerat och det gör inte vi i byggbranschen, utan vi planerar och sen kan det bli OH och det kan man se på många sätt, för oss ute i produktionen. Jag kommer automatiskt alltid in på det här med information ... det är ett sätt ... när man jobbar utifrån ett sätt att tänka, det är ju samma som om man leder ett företag, inom det militära kallar man det för taktisk ledningstabla, det är för att ha koll på allts

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

som händer och vad som ska hända och det används inte här, här bara OJ nu hände det och sen hur ska vi göra, men har man en tanke och man använder sig av den och det använder jag dagligen i mitt arbete. ... Nej det finns inte tillräckligt god kompetens när det gäller ledarskap och då kommer man direkt in på sådana saker som skolorna och sänt, de ger inte det. Du kan läsa Väg och Vatten, du kan räkna ut ett matematiska tal som jäklar jag kan inte fatta hur det fungerar, men där finns andra saker som man behöver mer av när man är på sådant typ av arbetsplats som vi är”

Det finns ett vedertaget uttryck som säger;

”Planen är ingenting, planeringen är allt!!”

4.10 Erfarenhetsrapportering

Erfarenhetsrapporteringen är näst intill obefintlig enligt platscheferna, där är en som tycker att den fungerar något så när bra. Platscheferna kommer även med förslag på hur erfarenhetsrapporteringen borde gå till.

4.10.1 Nuläget

Endast två av platscheferna anser att erfarenhetsrapporteringen fungerar rätt så bra och att den finns överhuvudtaget, en av dem tillägger dock att det kan bli mycket bättre och att det ofta försvinner på grund av tidsbrist. De andra fem säger att det inte finns någon erfarenhetsrapportering att tala om och att det fungerar katastrofalt. Om det görs ett slutmöte idag så består den av en krysslista och ingen djupare rapportering om varför moment gick bra eller dåligt. Alla anser att det finns mycket att göra på denna punkt och har många olika förslag på lösningar. En säger att om arbetsledningen sköter allt där ute och om det flyter så finns det mer tid att vara noggrann med ÄTA-listor, dagböcker, kvalitetskontroller och avvikelserapporter. Tre tycker att det måste finnas slutmöte vid alla projekts slut och att de ska gå djupt in på varför saker fungerade bra eller mindre bra och sen ha det med sig till kommande projekt för att inte göra om samma misstag. Två tycker att det borde finnas en portal eller idéverksamhet där platscheferna delar med sig av bra och dåliga erfarenheter av olika moment.

”Oss själva också att skylla på, att vi bli liksom, nej men det där säger inte jag för jag gjorde ett dåligt jobb där, men då måste man ju berätta, nej jag hade för lite resurser och jag hade inte det eller”

Om erfarenhetsrapportering efter projekten;

”Får nästa bunta ritningar och du flyttar din bod och sen så på brännet igen.”

”Jag har aldrig haft ett slutmöte, aldrig.”

”Det [slutmöte] är ju bara en krysslista, kan ju spela på ett tips. ... och så satte vi ett till fem på UE på det mötet så dem om inte kom över tre de skulle ha en anmärkning och sen så nästa bygge, istället för att du får den tiden där”

”Den [erfarenhetsrapporteringen] är inte bra, det är den inte ... den skulle bli bättre, till att börja med, slutmöte har vi, jag vet inte om du har fått det till dig, men det är ju någonting som vi slarvar med... det är ju så mjuka parametrar ... många tar ju inte den på allvar då utan jaja det bara låter ju bra då ungefär, då lär man sig ju någonting utav det ju ... det behöver ju inte vara någonting som har varit dåligt det kan ju vara en jättebra idé som man har som har blivit skitbra. ... en lösning på något eller ett tillväga gångs sätt eller, jag menar om du har en jättebra relation till en beställare till exempel, hur kan det komma sig att man har fått runt det från att ha varit jättedåligt till att fungera jättebra.”

4.10.2 Åtgärder för att få en fungerande erfarenhetsrapportering

Hur erfarenhetsrapporteringen skulle kunna fungera och vad som skulle tas upp i denna fanns det också tankar om;

”Varför jag hade, det var en jävla beställare och ja, frun där hemma är elak mot mig och vad det än månne vara så att man får en förklaring.”

”Det finns nog ett system som heter RFA, nej jag tror att det är helt tomt, det är ingen som använder det.”

”Man lägger in där [erfarenhetsportal]till exempel att på detta momentet så är det bra att tänka på detta till exempel och att inte göra på det viste utan du sparar tid och pengar på att göra på ett annat vis och så här va, det behöver inte bara vara misstag man har gjort, det kan vara bra saker man har kommit på också.”

”Noggrant och erfarenhetsmässigt tagit upp det på ett slutmöte ... alltså man behöver inte se det kanske ute det som har gått dåligt, men man måste titta på vad är det som har gjort detta till att det har blivit bra, ja vad är det? Jag det har varit en god planering, och man tar upp detta, vi har haft rätt resurser, ja men då får man penetrera det ännu mer, alltså man måste ju liksom diskutera det ... inte bara prata om bra planering, vad är det som var bra i planeringen. ... vi hade rätt sammansättning på resurserna ... hur gick det och varför gick nu timmarna åt helvete jo det var för detta huset, ni ser denna konstruktionen här är fyra runda väggar och där gick en del timmar, där är än vad det normalt sätt skulle gå.”

”Sen så att det ah va fan vem ska kalla till det. Är det entreprenadchefen är det platschefen? Och sen så har kanske platschefen redan

börjat på ett annat projekt, det är egentligen bara det att. ... det är egentligen bara att man bestämmer att det ska hållas så enkelt är det.”

”Man skulle kunna ha någon portal som man skriver in, men det är väl inte många som vill erkänna sina misstag offentligt, alltså det är ju inte bara misstag heller. Men det är ju ofta misstagen man kan tjäna mycket på att kunna ta upp och förbättra.”

4.11 Organisationen

En annan faktor som kommer upp är att stressen inne på kontoret påverkar dem ute i produktionen, en av platscheferna säger följande;

”Vi har haft nu i flera år samma organisation och det har ju inte fungerat. ... så får han [entreprenadingenjören] lägga lite tid där och sen måste han hjälpa mig här och så har han lite där, det är den organisationen, det här ryckandet, få lova att göra färdigt. Detta är ju totalt en personalbrist som gör att dem håller på som de gör och då får vi ju kännning av de och det kommer det ut till oss ju och då är man så jävla dum så då hjälper man då till exempel entreprenadingenjörerna och entreprenadcheferna, ah det tar jag, men det är inte mitt, sådana grejor är det.”

”För vem gör vad, det är inte alltid alla gånger helt klartgjort, sen är det att kommer du sen i tidsbrist och det är vi ju alltid där är ju stora problemen.”

En annan platschef har en blid av hur han skulle vilja att organisationen kring platschefen såg ut;

”Nu ska inte jag ha några åsikter om hur de gör på kontoret, men visst behövs det mer folk, men då ska det organiseras på ett helt annat sätt och då ska det organiseras utifrån de entreprenadcheferna som finns och dem i sin tur ska ha ett par entreprenadingenjörer knutna till sig, dem ska ha inköpare, dem ska ha någon typ av sekreterare och administrativ funktion och dem ska ha några sådana saker för att de ska bli en vinstgivande enhet i sig själv. ... Sen så ska dem som sitter högre upp, dem ska scanna av marknaden och känna att där har vi nytt bra så sätter vi in resurser på det och så vidare. Det är deras uppgift. ... Lite den organisationen tror jag att man måste tänka, det är vi som jobbar mot dessa projekten, den kan vi inte ha tjugo personer, nej, men vi kanske kan ha fem personer under var entreprenadchef som enbart hjälper och tar fram information till det här så att man kan komma som entreprenadchef, där tror jag att mycket brister.”

”Jag vet ju hur jag hade velat ha en organisation för att den skulle kunna hjälpa mig där ute vad jag skulle kunna vända mig inom här.

Och har man hela den organisationen så kan platscheferna vända sig in här och så fråga. Administrativa organisationen kan du hjälpa mig med löner eller så säger man att just i den gruppen så kör du löner punkt slut, ni lämnar in det på detta och detta sättet, nu gör vi såhär, du skriver alla protokollen. ... Ah va fan jag ska kopiera ut femhundra kopior av någonting och ja då gör den administrativa delen det. Eller jag ska sätta ihop fem stycken drift och underhålls pärmar, här har du underlaget, fixa det. Så att inte en entreprenadchef eller platschef sitter och för det jobbet.”

4.12 Logistik

När det gäller logistiken är platscheferna överrens om att den fungerar bra, speciellt där det finns gott om plats. De framgår dock att de tänker på att minska spillet genom att beställa rätt längder och exakt rätt mängder. Platscheferna menar också att för att göra logistiken ännu bättre krävs mer planering, finns tid för planering så flyter även logistiken bättre. Det framkommer även att det är viktigt med krav på leverantörerna och att tänka på vem som är billigast när det gäller att bära in sakerna till rätt plats.

”Planering är A och O för logistiken på arbetsplatsen, men det är även logistikmässigt att vi måste ställa högre krav från våra leverantörer, att vi kan inte ställa ett krav på att grejorna ska komma halvt inplastade eller någonting sådant. De måste komma så som vi ställer dem kraven. Och dem kraven de kan inte jag bestämma utan det nu kanske vi snackar NCC och vi kanske snackar hela branschen, att vi måste ställa högre krav på våra leverantörer, att dem kommer rätt förpackade och emballerade för att vi ska kunna sätta upp dem och så, det är också en väldig logistik bit. Nästa steg i logistiken är att man skall se, ska vi använda våra yrkesarbetare till att som kostar 395 kronor i timmen för att bära en ett paket gips? Nej, när du kan köpa tjänsten för 295 kronor och dem gör det kvällstid så när gubbarna kommer dit så är grejorna där. Så finns allting där och så tar man grejorna och så sätter man in. Och det finns sådana företag idag, det är bara det att ja då ska man använda sådana resurser.”

”Utnyttja logistikföretag för att hantera material både så att säga in i en byggnation och det skitet som blir över ut ur huset. För då använder vi våra resurser maximalt och jag tror att där är också en bidragande orsak till fem procents minskning av produktionskostnaderna. För att våra yrkesarbetare de kostar mer, de har lite mer i timmen än vad de andra har.”

”Man vet att där är ju ingen som är glad för att springa och hämta och gå och så här, där hänger mycket ihop med vad gäller ackordet. Då ska dem ha, när man sen sitter och gör upp sen ackordsuppgörelser, grundtider och folket är påhittiga som satan.”

4.13 Underlätta och effektivisera

När det gäller vad som skulle kunna underlätta arbete och göra det mer effektivt i deras roll som platschef finns det massor utav förslag och tankar. Alla utom en av platscheferna säger att mer tid för planering innan och under projekten och mer delaktighet tidigare i projekten hade gjort arbetet mycket mer effektivt, den andra anser redan att de arbetar 120 % och inte kan bli mer effektiva.

”I projektstadiet skulle man varit mer, här har ju varit rätt så många missar här, alltså mycket mer noggrann där. ... Då i början när man la väldigt mycket tid på färgsättning och så, istället för som nu när det är tvättmaskiner som blivit fel och kolliderar med rör. Ha mer kolla på installationer än färger, man har missat väldigt mycket på det. ... Man tyckte att det var mycket arkitekten som satt där med sina kulörer, man tyckte att det är väl skitsamma vilken grå nyans fönstren har, det är bagateller när det är andra grejor som är viktigare. Att man ska ställa högre krav från företagets sida i framtiden på mer genomtänkta installationer.”

”Det finns administrativa saker som vi måste ha stöd med, till exempel en sådan grej är arbetskläder, där läggs ner mycket tid, där läggs ner mycket pengar för att vi ska beställa de här rackarns arbetskläderna och vi har egentligen inte direkt någon kontroll över det.”

”Att vi har rätt bemanning och att vi har samma lag så att inte man splittrar, det gör ju att det blir mycket lättare för en platschef.”

”Alltså alla småmaskiner borde vi egentligen köpa istället för att hyra, för dem jag har gjort en kalkyl på det och i genomsnitt så är det tre månader så har man betalt hela köpesumman om man hyr från Ramirent. ... där hyrde vi ju i två år vissa verktyg och då har vi ju betalt dem åtta gånger med.”

”Datasytemen blir ju bättre och bättre, men de skulle haft allting samlat, idag har vi systemportalen, men jag menar lite mer samlat i samma programvara, många stora företag har mycket seriösare datasystem än vad företaget har, vi har legat långt efter där, men vi börjar ju gå ikapp ... det finns världstäckande företag som har bättre system än vi och det finns företag som bara har fem anställda som har bättre system än vi.”

”Nu har vi tjugofem olika program tror jag i systemportalen, alltså om man hade kunnat sätta ihop dem i ett system som man, det finns ett företag som gör detta åt en till exempel och det är Iplan ... så att man har typ ett helt skrivbord som är anpassat för sin arbetssituation, ... man använder liksom inte Windows utan man har ett eget operativsystem som man har det man måste och snabba genvägar och allting ju. Nu ska man in på G-disken får man ju gå och hålla på att trycka i

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

tio minuter innan man har kommit fram till rätt saker och sen så ska man lägga lite på G-disken och sen så ska man lägga lite på en ritningsportal och så ska man ha lite någonstans. Alltså vi skulle behövt ett program som vi logga in i på morgonen där vi kunde göra alla våra arbetsuppgifter, där dagboken låg och där allt det här finns, skriva lönerna och kalendern och allting.”

”Man ska inte förstöra ett vinnande koncept.”

”... rätt bemanning och folk som kan jobba ihop.”

”Det är ju att inte bli inkastad i ett för tidigt skede i nästa projekt utan att man har en uppstart och får vara delaktig då i projekteringen och få strukturera upp saker och ting själv planera kommer in igen.”

Tre av platscheferna tycker även att rätt bemanning och rätt resurser skulle göra att arbetet flöt på smidigare. En tycker att ett enklare datasystem hade underlättat och gjort arbetet mycket mer effektivt. Istället för att platscheferna behöver trycka tio gånger för att komma till rätt dokument så skulle det vara en och samma system för alla, där dagboken, ÄTA-listor, inköpsportalen och allt låg framme, enkelt och smidigt att använda.

”Man kan uppleva det lite tungrott ibland att det ska gå på så många håll innan man kan ... då måste vi ha det mötet och det mötet, det ska gå så långt vissa grejor tycker man att det ska ta så väldigt lång tid. ... Det är vissa grejor som kan tyckas att det ska gå väldigt långa rundor innan det händer något.”

4.14 Var går det att spara pengar

Vid frågan var och på vad företaget kan spara in pengar så tog idéerna och tankarna aldrig slut.

När det gäller inköp och då i synnerhet internationella inköp ifrågasatte platscheferna om det verkligen finns pengar att tjäna på detta.

”Vi har ju dem här internationella inköpen, där kan man ju tjäna pengar, men man kan ju också förlora pengar.”

”Inköparna sitter här inne och gör ett inköp och sen säger risk och möjlighetsanalysen och vi har tjänat en halv miljon på detta och det är jättebra och sen släpper dem det och skiter i det och sen får vi ut grejorna och så har vi fel tillbehör och vi har fel instruktioner och vi har bara ritningar och instruktioner på polska eller tyska, vi har inga ordentliga betalplaner, vi har inga avtal och vi får betala en jävla massa frakter och vi vet inte vart det stoppar eller någonting, vi har liksom ingenting och sen har vi förlorat 100 000 istället för att ha

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

tjänat en halv miljon, men det kommer aldrig upp någonstans. ... får följa upp lite också, man kan inte bara säga att oh wow, nu har vi tjänat en halv miljon, det är jättebra. ... sen måste vi försöka samordna transporter och sånt om vi ska ha massa grejor körda från Polen så får vi försöka samordna transporterna och sen ska man inte lita för mycket på dem heller för ibland skyller dem på att, ja nu har vi köpt detta i Polen för att svenskarna hann inte med, men sen kan det vara att svenskarna är ärliga och säger att vi hinner inte till v 42 utan till v 43, men då, dem lovar alltid att ja det fixar vi och sen lik förbannat så kommer det inte förrän v 43. Så har det nästan alltid varit att det ha kommit en vecka senare än vad dem har lovat. ... Dessutom så tömmer vi alla arbetssituationer i Sverige ju, snart har vi inte en plåtindustri i Sverige kvar, snart går vi arbetslösa halv befolkningen, det blir ju så om vi köper allting utomlands hela tiden så, vi måste ändå behålla, snart, ju, de höjer ju priserna ju mer vi handlar, då vet dem att de kan det ju och då blir det inte ekonomiskt att handla där längre och då måste vi börja handla i Sverige igen på grund av transporterna och då finns här ingen.”

”Det blir mer jobb för oss, om man säger det administrativa kostar ju då alltså kostar ju pengar i form utav tid på då platschef, inköpare och entreprenadingenjör. ... eftersom man då med ena handen säger att vi måste för där är jättemycket pengar att tjäna så är det lite svårt att vara helt öppen med det där. Min erfarenhet i detta läget är att det kostar mer pengar, men jag ser ju såklart att där är en möjlighet.”

”Som platschef då måste jag ju sälja in det till våra gossar som ska ha med det att göra och som rent konkret ska stå och arbeta med det, det är ju det jag gör så att säga så jag får ju också liksom lera mig och stämna in i kören att det är bra.”

En platschef tar upp att kontrollerna gentemot underentreprenörerna måste vara hårdare så att de inte bara kan plocka ut hur mycket som helst utan att det finns väl dokumenterat. Han anser att det är ett krav att vara hård mot dess för att få in rätt summor för arbetena och inte bara vara snäll och ge med sig.

”Med ÄTAlistan liksom så, tyvärr. Så kan vi då liksom bara vara lite tuffare och klippa dem på det och så tillbaka, dem ser oss som bank liksom, där man kan hämta pengar.”

När det handlar om att utföra arbetena själv eller inte så en platschef följade, han menade att det är mer ekonomiskt att ha egen arbetskraft så att vinsten hamnar hos företaget och inte hos underleverantörerna eller underentreprenörerna.

”Sen kan vi inte sälja alla jobb, de satsar ju hela tiden på att oh, nu ska vi inte ha några egna gubbar utan nu ska vi sälja till underentreprenörer allting, vi måste ha kvar lite kunskap själv inom, jag menar vi är en av nordens största byggföretag och vi kan inte ens

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

gjuta ett betonggolv själva, det måste vi ta in andra till. Vad är det? De tar ju 15% i vinst, då ger vi bort pengar till dem som vi kunde haft själva ...vi kan inte göra allting själva, smide och plåt och sånt, men vi hade kunnat göra mycket mer själva. ... kalkelsättning måste vi väl för fan och golvläggning, varför ska vi sälja golvläggning, det finns inte en snickare som inte klarar av att lägga ett parkettgolv ... snart så säljer vi väl gipsen också till andra firmor, ja men det har vi gjort på vissa ställen.”

”Det hoppas jag verkligen inte[att allt kommer att säljas till underentreprenörer i framtiden] jag hoppas att nu när det bli lågkonjunktur så tar vi allting själva och skaffar oss den erfarenheten, det är klart att vi inte kan gjuta sådana stora industrigolv när vi aldrig har låtit gubbarna få chansen, men hade vi liksom haft hade vi skaffat verktygen eller om Ramirent hade kunnat hyrt ut dem till oss, men dem har ju bara 80-tals maskiner här. ... vi måste öka kompetensen på vårt folk, låta dem utvecklas och, det är mycket pengar att tjäna där alltså om vi säljer på ett tio miljoners projekt, om vi säljer bort åtta miljoner till underentreprenörer och dem har 15 % vinst, det är 1,2 miljoner där som vi skänker bort, det är klart att andra byggföretag kan vara en miljon billigare än oss då.”

4.15 Egenskaper

Platscheferna har resonerat om vilka personliga egenskaper de har nytta av i sitt dagliga arbete, men även vilka egenskaper som en bra platschef har och vilka tips de skulle ge till en yngre kollega. De har även fått berätta hur de tror att de blir sedda som ledare av sina medarbetare.

4.15.1 Personliga egenskaper som platscheferna har nytta av

Platscheferna analyserar sig själva som ledare och en uttrycker sig enligt följande;

”Jag är lite för snäll, det är många som, inte just här, men det lär ju komma många ställen som utnyttjar det”

”En sak som man, som jag tycker att jag har haft mycket nytta av är att man har varit med i föreningslivet en hel del och haft olika positioner. Det måste ju vara som man är som person för de som inte vill ta det här lilla extra ansvaret de gör ju inte det heller.”

Hur platscheferna ser sig själva som ledare och hur de tror att medarbetare runt omkring dem uppfattar deras ledarskap kan läsas om senare i rapporten.

”Jag är orädd för konflikter, det upplever jag som en bra egenskap ... jag upplever mig själv som ganska stresstålig, jag försöker att se möjligheter före jag ser problemen. ... Ledarskapsmässigt tycker jag

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

att jag är rätt duktig för jag är rätt så lyhörd, jag tar tillvara på erfarenheten som finns ibland mitt folk och det är inte bara att jag tar tillvara på erfarenheten av gubbarna, mina egna gubbar utan jag tar även hand om erfarenheten som jag har från mina sido- och underentreprenörer, men även av äldre kollegor. ... och sen vågar jag ta beslut och stå för dem, jag gör hellre en 75% lösning i rätt tid än en 100 % lösning i fel tid.”

”Jag kan ta alltså, folk på rätt sätt och så lite psykologiskt och sen att jag har rätt lätt för att lösa problem och ja.”

”Jag är väldigt positiv i grunden och sen så, alltid roligt att liksom så att, alltså att utvecklas, ... Ja man är ju envis som en jävul ju och sen så alltså jag är ju inte alls rädd för att säga vad jag tycker och tänker egentligen vilket forum det än är, sen får man ju alltid försöka att ha lite snitts på det när man uttrycker sig.”

4.15.2 Vilken bild platscheferna tror att medarbetarna har av dem

Platscheferna har lite olika syn på hur de tror att deras medarbetare ser på deras ledarskap, en tycker inte att bilden medarbetarna har stämmer med hur det verkligen är, här följer några kommentarer;

”Att de upplever det som bra, jag är, att jag vågar stå för mina saker och ting och att jag försöker lösa problem snabbt. ... ingen är ju ofelbar och gör jag fel så står jag för det och kostar det pengar så får jag väl stå för det också.”

”Många som alltså så tycker det är kul att man alltid är glad och så här och när man kommer och att man alltid tar tag i problemen direkt istället för att bara skjuta upp dem, tar det mesta med en klackspark, gör inte en liten sak till en större grej, försöker lösa det så enkelt som möjligt.”

”Där är nog en blid som egentligen inte, min bild med mig själv och vad andras bild är nog inte helt överrensstämmande, nej. Men dem uppfattar mig nog som rätt så stabil eller som stabil och det är jag ju såklart men jag har ju också känslor.”

4.15.3 Egenskaper hos en bra platschef

Alla platscheferna har många olika tankar om hur en riktigt bra platschef ska vara och vad denne ska ha för egenskaper för att vara en bra ledare;

”De ska vara lyhörda och inte bara att det är det dem säger som gäller utan lyssna på andra om det är den som är allra längst ner att man lyssnar på alla. Att man inte kör någon slags diktatur, utan att det är ett samarbete hela vägen.”

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

”En platschef han ska vara stresstålig ... han ska ju givetvis vara tekniskt kunnig, tekniskt kunnig kan man då få till följd att man har tekniska lösningar, att man har fasta tekniska lösningar, då blir platschefen duktigare och duktigare ... så ska han ju ha ett ledarskap som är bra och det är oerhört viktigt alltså, du skall vara en föregångs man, så enkelt är det, det är ledarskapets grundsten ett ... det är inte alltid att ledaren själv har stått i första ledet, men han har sett till så att där är en som står i främsta ledet när men och det är viktigt du skall vara en föregångs man. ... man kan inte försvinna bort i periferin i det här, där är ingen som får förtroende för en sådan människa och då blir det bara kattskit av alltihop.”

”Man vara öppen och kunna skämta, man ska kunna skämta när det behövs och sen när beslutet ska kunna tas så ska man kunna ta dem och så ska man både kunna ta och ge kritik, för då blir det inte det här små gruffandet, som det är en jävla, han den där, han gör ingenting.”

”Man ska ju egentligen vara lite psykologisk och kunna ta folk på rätt sätt, det tycker jag är jävligt viktigt att. Jag har kommit överrens med jättemånga sådana här gubbar som ingen platschef vill ha att göra med för att jag har tagit dem på ett annat sätt alltså så har vi kommit överrens hur bra som helst och sen har de gjort lika bra ifrån sig som dem som alla platschefer vill ha.”

”Han hade ju lite dåligt dumt sätt så här, han hälsade inte på folk och sånt. ... att liksom förtroendet från om man säger folket ute då oavsett om det var vårt egna eller UE då va, var liksom, dem var ju snarare då ju, de var ju rädda för honom, och jag menar det finns ju ingen jävla anledning att skrämman folk heller. ... ska du köra den stilen där då är det liksom det att då får du aldrig göra fel. Då måste du liksom hela tiden göra rätt och det säger ju sig själv att de gångerna man i så fall hade fel då blev det ju att ja då skrek han ännu högre ungefär.”

”Det är bra om du har orädd så att säga så, alltså stabil, att du kan liksom lyfta blicken och inte bara släcka bränder utan, alltså som platschef ska man ju ha en jäkla, du ska vara rätt så mångfaciterad om man säger.”

”Där kan ju vara någon som är superkompetent och som kan det till punkt och pricka ju, men sen är det liksom att det bromsar där för att, du ska utstråla förtroende och ledarskap du skall liksom tro på va fan du säger. ... du kan ju tänka dig när den (datorn) gjorde sin entré, för alltså du hade jättemånga 40-talister ju det var ju bra för mig för då kunder jag ju börja och då fick jag ju knappa, för han bara, den får du ta hand om. ... alltså jag tycker ju att jag har fördelen då med att jag kommer ifrån där jag kommer, men sen är det saker som det är klart att man skulle vilja ha med sig som inte har. ... säger det administrativa. ... alltså som platschef kräver det en jäkla massa rutin,

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

alltså en bra platschef han har mycket rutin så enkelt är det, sen är det alltid vissa som är unikum så att säga, undantag, sen så som ändå är duktiga såklart ju som antingen har gått i skolan eller som kommer utifrån, men jag menar det behövs en blandning ju, bara som du tittar på det här ju med kvinnor och män det är ju perfekt när man kan blanda det ju, jag hade ju en kvinnlig arbetsledare i flera år ju och det var kanon för du fick ett mycket trevligare klimat på arbetsplatsen när du hade det för det smittade av sig liksom, gubbarna skärpte till sig det var inte, det var liksom en bra nivå på det.”

4.15.4 Platschefens roll i framtiden

När det gäller synen på hur platschefens roll kommer att förändras så tror tre att det i framtiden kommer att hyras in mer yrkesarbetare och att NCC endast står för platsledningen, en av dess tror dock inte på detta utan anser att de egna yrkesarbetarna behövs. En av dess tillägger även att han tror att de kontorsbundna arbetsuppgifterna kommer att bli fler. I det senaste instämmer två av de andra platscheferna, dessa anser även att rollen kommer att bli mer stressig och att det blir mer och mer ekonomi för platschefen. En av dessa tycker att allt nytt som kommer med ISO-certifieringar och dylik läggs på platschefen så att rollen bara blir mer och mer omfattande. En tror inte att rollen kommer att förändras i framtiden och en tror att det kommer att bli mer uppblandning av folk, män, kvinnor, äldre, yngre, från skolan och från yrkesarbetarsidan.

”Alltså jag tror att det blir mer och mer kontorsarbete. Sen tror jag att det kommer att bli mer att man har mindre yrkesarbetare. Det på grund av att de [yrkesarbetarna]ska ha så hutlöst mycket betalt. Jag tror att det kommer bli att man tar in från Polen eller vad det nu är. Hyr in därifrån så att man har arbetsledning och sen inte några egna, lite mer som det funkar nere i Malmö nu.”

”Ledare från företaget med inhyrd personal, inhyrda UE kan man säga, jag tror att företaget kommer att gå så långt så att vi köper alla tjänster.”

”Jag tror inte på det utan man måste alltid ha egen personal.”

4.15.5 Råd till en yngre kollega

När frågan om vilka råd platscheferna vill ge en yngre kollega först ställs uttrycker sig tre av platscheferna enligt följande;

”Byt bransch!”

Tipsen till nya platschefer är många, alla tycker att de ska sträva efter att så långt som möjligt vara sig själva och inte försöka vara någon halvkung. En säger att det är viktigt att utöver det som företaget styr över hitta sin egen stil och köra på den och skapa rutiner som sedan följs. Två förespråkar även en slags mentorskap, inte förs uppstyrt, men att det finns någon som finns där som en ny platschef kan vända sig till.

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Två av de yngre säger att det alltid är bra att fråga mycket och be om hjälp i tid. En av den säger;

”Det är bättre att vara dum i två minuter än hela livet.”

”Han ska fortsätta att vara sig själv och att inte tro att man är halvkung här ute som inte kan hälsa.”

”Något som är viktigt är att man ska skapa rutiner för hur man vill jobba och man ska utnyttja företagets så att säga stöd och hjälp, man ska liksom inte uppfinna hjulet igen, men man ska ändå skapa rutiner för och företaget har verksamhetssystem och det ska man verkligen lära och använda och sen så ska man skapa sig sina egna rutiner. ... en jättestor det är att man ska lära sig att delegera och planera. ... så att man inte behöver dra allt själv.”

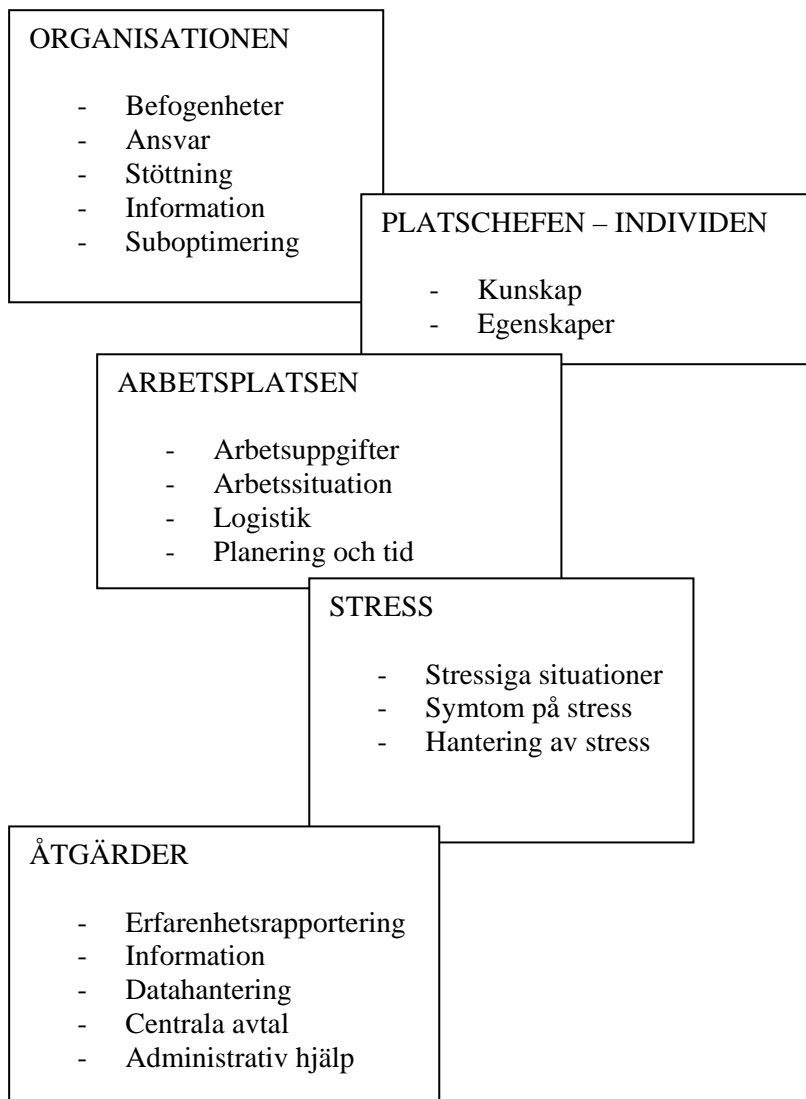
”Du ska ha en typ utav mentorskap, men då ska man inte göra det så där jävra konstrat som det finns att det ska vara mentrar hit och det får inte vara samma, ... för det blir bara kattskit av det, utan den mentorn ska man, alltså det känner man av själv.”

”Utröna sin egen stil och inte luras, även om man då har chansen den ena gången till att göra sig liksom en liten hacka på någon så får man även se till vad man kan ha det i nacken sen så att man ändå uppfattas som ärlig och fan inte kör något jäkla rävspel”

5. Analys och Diskussion

I detta kapitel följer en analys och diskussion av empirin sammanvävd med de teorier som har tagits upp. Analysen och diskussionen leder sedan fram till slutsatserna i nästkommande kapitel.

Analysens upplägg ser ut enligt följande struktur;



5.1 Organisationen

I byggbranschen finns fortfarande en stark hierarkisk organisation, dock finns det en hel del av det nya organisationstänkandet hos platscheferna. De tar gärna med sina medarbetare och anser att det är viktigt med ett gott engagemang från alla och att de är en grupp som strävar mot samma mål. Det är viktigt att fokusera på arbetssättet och inte bara på resultatet.

Som organisationen ser ut ovan platschefen idag så är den stor och vidsträckt och har förändrats mycket på sista tiden. Organisationen behöver styras upp och alla behöver få kontroll på uppbyggnaden så att alla vet vem som gör vad, det vill säga mer tydliga roller än vad som finns idag. Sker en strukturell förändring så blir arbetsuppgifterna tydliga och alla vet sina roller och dubbelt arbete kan undvikas.

Enligt Lean - konceptet är det viktigt att det hela tiden finns ett kundfokus, detta är extra viktigt då entreprenadbranschen är helt beroende av sina kunder. Även medverkan och motivation hos alla medarbetare är viktigt för att organisationen ska fungera och vara framgångsrik.

5.1.1 Befogenheter

Platscheferna tycker att deras befogenheter är bra och att ansvaret inte är för betungade, utan att det ger en inspiration att göra ett gott jobb. Platscheferna känner att arbetet ger en känsla av självförverkligande när projekten går bra, detta är det högsta steget i Maslows behovspyramid. Så länge de behoven som finns under i behovspyramiden fortfarande finns kvar så är arbetssituationen mycket bra, det är dock när de undre behoven börjar falla som även de övre kan falla, då de inte känner tillräcklig stöttning eller trygghet i sitt arbete till exempel. Enligt Maslow måste alla stegen i pyramiden vara uppfyllda för att kunna klättra i pyramiden. Finns det ingen trygghet i arbetsrollen är det också svårt att ta till sig uppskattning och känna självförverkligande. Herzberg anser också att både yttre och inre faktorer måste vara uppfyllda för att arbetssituationen skall vara helt uppfylld. Det räcker inte att bara några steg i Maslows pyramid eller några av Herzbergs yttre faktorer är uppfyllda, för att platscheferna ska ha en optimal arbetssituation måste alla behov tillgodoses. Mer om stöttning från företags sida finns i 5.1.3.

5.1.2 Ansvar

Platscheferna tycker att det är bra med ansvaret som åligger dem. De ser det som inspirerande och att det ger en frihet över arbete. Även om det kan skapa stress, ger ansvaret en motivation att arbeta för att få fram sina landmärken som de senare kan vara stolta över. De känner att de bidrar till organisationen och att det utför någonting. Då platscheferna får mycket ansvar av företaget känner de även ett stort eget ansvar och växer med detta. Enligt McGregors teori Y så blir det en positiv spiral när företaget ger platscheferna mycket ansvar och de känner sig delaktiga.

Som exempel på ansvar finns krav som ställs från myndigheter på arbetsmiljö och miljö, detta ansvar ligger på platscheferna, att det fungerar och att det inte händer

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

något. Platscheferna tar detta med ett lugn och tänker inte så mycket på just ansvaret, en bättre dialog med myndigheterna hade varit att föredra. Det har funnits förslag på detta från företagets sida, men då myndigheterna har ett pressat schema är det dem som sätter stopp för ett sådant samarbete. Ett samarbete över gränserna gynnar alla inblandade parter, finns det ett förebyggande tänk och ett samarbete hade många problem kunnat lösas på ett tidigt stadium. Även här är det viktigt att fokusera på arbetssättet och inte på resultatet av arbetssättet. Kan olyckor förebyggas slipper de inblandade ta konsekvenserna av dem senare.

Hur människor hanterar mycket ansvar beror på hur de är som personer, vissa tyngs av det och andra växer med ansvaret. Hur du klarar av olika situationer beror helt och hållet på hur stöttningen ser ut runt omkring dig. Då rätt organisation finns runt platscheferna och de känner sig trygga i det de gör är heller inte ansvaret så betungande. Alla platscheferna arbetar på olika sätt vilket gör det svårt att säga hur de ska arbeta, men så länge stöttningen finns runt om dem och de har fria händer att göra som de vill så blir det oftast bra och lönsamma projekt.

5.1.3 Stöttning

Stöttningen från företaget anses inte helt bra alla gånger, även om platscheferna har bett om hjälp och stöttning så får de skrika länge och högt innan de får något gehör om de överhuvudtaget får det. Även om många av momenten kan överbyggas med att företaget så långt det är möjligt parar ihop yngre och äldre, eller mindre rutinerade med mer rutinerade, så måste det även finnas stöd i de fall då detta inte fungerar.

För att hitta stöd i olika situationer finns det olika vägar att gå. Platscheferna efterfrågar stöd i olika situationer beroende på vad de själv är bra på och vad de tycker är tidskrävande. Inne på kontoret finns det till exempel administrativ hjälp att få, dock måste de be om hjälp, det kommer ingen ut till arbetsplatsen och erbjuder sina tjänster.

Som en del av stöttningen i ledarskapet och den ensamma situation som en av platscheferna upplever i sin vardag, kan coaching vara att föreslå då detta stöttar platscheferna både i deras ledarskap, men även för att bli bättre och finna nya vägar.

För att en anställd skall känna trygghet i sitt arbete krävs det vissa faktorer, att det finns ett mål med arbetet, regler för hur arbetet skall gå till, tydliga rollfördelningar inom företaget och arbetsro. I nuläget är rollfördelningen lite oklar i organisationen ovanför platscheferna. Detta påverkar även dem och gör att deras situation blir otrugg och att de inte alltid ber om den hjälp de skulle behövt av hänsyn till sina chefs tunga arbetsbelastning.

5.2 Platschefen – individen

Platschefsrollen är en typisk mellanchefer. Platschefens roll infattar även mycket ansvar, vilket inte alltid är fallet för mellanchefer, detta är positivt då de på så sätt kan styra över sin arbetssituation i stor utsträckning, dock finns det krav uppifrån och

utifrån som även påverkar dem. När dessa krav blir för övermäktiga kan det tillsammans med ansvaret kännas stressigt. Enligt teorierna kring mellanchefer stämmer det mycket bra in att platschefen är länken mellan produktionen och ledningen, de spelar en mycket stor roll i entreprenadföretagen då det är dem som för projekten framåt, vilket är själva kärnan till hela verksamheten för dessa företag.

5.2.1 Kunskap

En platschef måste ha vissa färdigheter och kunskaper för att klara av rollen på bästa sätt. Alla platscheferna anser att de har goda färdigheter i ledarskap och goda tekniska kunskaper. De bitar där de kan anse att de är lite sämre är när det gäller datorhanteringen och då främst de äldre platscheferna som inte har växt upp med datorer.

Färdigheter i ledarskap

Platschefernas inledande kommentarer skildrar hur omgivningen såg på ledarskap på 1940-talet då det sågs utifrån egenskapsperspektivet, alla platscheferna har synen att det är medfött och att det är hur platscheferna är som personer. Platscheferna ser även kurserna som en bidragande faktor som har utvecklat deras ledarskap, dock ser de att kurserna ibland tar upp självklarheter, men de ser ändå meningen med att ta upp dessa. Idag tillämpar platscheferna även de andra synerna på ledarskap och har en god syn på sina medarbetare, alla utom en platschef tycker att det är viktigt med social verksamhet ute bland sina yrkesarbetare och har en god syn på detta.

Platscheferna vill gärna, och tycker sig, framstå som starka, stabila och orädda bland sina medarbetare. Platscheferna har dock förtroende för sina medarbetare och ger dem gärna mycket ansvar vilket är ett steg mot den nya organisationen. Detta kan knytas an till Lean Construction, där medarbetarinvolvering är en stark punkt. Idag har platscheferna en god syn på sina medarbetare, alla utom en, som anser att medarbetarna äter upp dem om platscheferna ger dem för mycket. Då medarbetarinvolveringen kan bli ännu större tror jag att projekten kan bli mer lönsamma. För platscheferna alla att känna sig delaktiga och betydelsefulla så ökar även produktiviteten och projekten går bättre.

Tekniska kunskaper

Då alla utom två av platscheferna kommer ifrån yrkesarbetarlivet, finns det tekniska kunnandet med från denna tid. Ingen av platscheferna nämner att de har fått sina tekniska kunskaper från skolan, detta speglar de faktum att det är verkligheten som ger erfarenhet och lärdom, inte skolan. De stora bitarna anser platscheferna att de har lärt sig genom äldre kollegor, vilket förutsätter att kombinationen av äldre erfarna och yngre erfarna finns, vilket inte alltid går att förlita sig på. Intresset ser de också som en sak som har spelat in för deras tekniska kunnande, finns inte intresset så är branschvalet fel. Platscheferna måste vara intresserade av det de arbetar med då det hela tiden dyker upp nya saker att lära. För att det här ska fungera är det även viktigt med god erfarenhetsrapportering där platscheferna vet vem som har jobbat med olika material och system tidigare och på så vis enkelt se var kunskapen finns, för att slippa göra samma misstag som har gjorts tidigare.

IT-kunskaper

Synen på hur datorn skall användas i det dagliga arbetet skiftar, men att den spelar en viktig roll går inte att undvika. Dock kan kompetensen inom området förbättras, så det går smidigare att använda datorn och att platscheferna inte ser den som ett hinder i deras arbete utan som ett hjälpmedel som kan göra många moment både smidigare och enklare i det dagliga arbetet. Precis som när det gäller kunskaper inom de tekniska bitarna så kan utbytet mellan yngre och äldre fungera på andra håll här, där de yngre ofta är uppväxta med datorer och har en helt annan datorvana än de äldre, där datorn först gjort sitt intåg på senare år. Att företaget kan erbjuda viss stöttning när det gäller moment som måste göras på dator är även det en hjälp fram till att datorn blir ett naturligt verktyg för alla platschefer.

5.2.2 Egenskaper

Platschefernas tankar om hur en bra platschef ska vara och vilka egenskaper denne ska ha stämmer väl överrens med de egenskaper de själva anser sig ha. Platscheferna anser att egenskaper som lyhördhet, stabilitet, stresstålighet, öppenhet och tekniskt kunnande är viktiga hos en bra platschef. De anser sig besitta dessa egenskaper och att de har god nytta av dem i sin roll som platschefer. De nämner även att de har nytta av egenskaper som att se möjligheter istället för problem, att ta tillvara på erfarenheter, att vara positiva och ha envishet. Dessa egenskaper visar på ett starkt ledarskap enligt egenskapsperspektivet där egenskaperna hos ledaren är det viktiga. Dock finns det vissa egenskaper som visar på ett mer situationsberoende ledarskap, som lyhördhet, öppenhet och att se möjligheter och ta tillvara på erfarenheter.

Platschefernas tips till nya yngre kollegor är att skapa sina egna rutiner och sin egen stil utifrån det verksamhetsystem som företaget har samt att försöka vara sig själv så långt som möjligt. Att fråga mycket är också viktigt och att hela tiden vara ärlig och inte försöka sig på något rävspel då detta inte lönar sig i längden.

5.3 Arbetsplatsen

En byggarbetsplats är en mycket speciell plats att arbeta på, det sker ständiga förändringar och sammansättningen av folk förändras även den ständigt. Det är mycket folk och material i rörelse och förutsättningarna ändras ständigt. En av platscheferna tog upp vädret som en faktor som påverkar produktionen väsentligt. Då det är en sådan komplex arbetsplats är det svårt att jämföra med teorier i övriga organisationer och verksamheter. Denna ständiga förändringsprocess gör även att platschefens arbetssituation är spännande och utmanande.

5.3.1 Arbetsuppgifter

Enligt tabellen i empirin så fram går det att ekonomi, produktion och samordning är de bitar som platscheferna anser sig lägga ner mest tid på, även en hel del tid på att informera och instruera. De övriga arbetsuppgifterna är lite spridda och de har lite olika syn på dessa. Detta beror på att de arbetar på helt olika sätt med helt olika projekt och har olika organisationer runt sig med olika antal arbetsledare och

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

yrkesarbetare. Tidplaner är en del där de anser att de lägger mindre tid, detta är dock ett viktigt steg i planeringsfasen och en arbetsuppgift som platscheferna eventuellt borde lägga ner mer tid på.

Mer tid till vissa arbetsuppgifter

Platscheferna efterlyser mer tid för planering. Får platscheferna mer tid till planering och har en god framförhållning så hade många av brandkårsutryckningarna och speciallösningarna kunnat undvikas. Då är de förberedda på vad som kan hända och vad som ska göras om det händer. Hade platscheferna haft samma framförhållning som militären och varit förberedda och ha tänkt igenom vad som kommer att hända så hade mycket varit vunnit och saker och ting hade kunnat bli mer effektiva. Det är viktigt att förstå att det är planeringen som är det viktiga och inte planen som kommer ut av planeringen. Under planeringsprocessen finns det tid att lyfta på alla bitar och tänka igenom dessa, det planen sen visar innehåller inte alls på långa vägar allt som har tagits upp i planeringsprocessen.

“Planning is everything, the plan is nothing” - Dwight Eisenhower

Platscheferna skulle även vilja ha mer tid för att granska handlingar och inköp. Finns tiden för att granska dessa kan problem som missar med leveransklausuler undvikas, platschefen får full koll på hur allt är avtalat och kan ha lossningshjälpmedel beställda och förberedda långt innan. Här kommer även granskning av ÅTA-listor in, vilket går att läsa mer om under erfarenhetsrapportering.

Ju mer förberedda platscheferna kan vara och ju mer de har koll på vad som kommer att hända och tänkt igenom risker med detta ju färre brandkårsutryckningar kommer ske. För att de ska få tid till denna planering så krävs det att det finns ett flyt runt omkring och att organisationen fungerar, då kommer platscheferna in i en god spiral där de får tid för planering och allt flyter på i projekten.

Delegering av arbetsuppgifter

När det gäller delegering av arbete är alla platscheferna överrens om att det beror på hur stor arbetsplatsen är och hur många arbetsledare platscheferna har till hjälp. På mindre projekt kan det behövas mer hjälp än på stora då det finns fler arbetsledare där. Vad gäller det rent administrativa skiljer det ofta inte jättemycket. Dock kan det skilja beroende på arbetsplatsens storlek, där det finns mer resurser kopplade till de större projekten. En person som var kopplad till många små projekt vore en lösning för att avlasta platscheferna på dessa projekt. Som det är idag så prioriterar platscheferna bort vissa administrativa bitar som de egentligen tycker är viktiga, men det kommer viktigare saker emellan. Får platscheferna mer tid över till planering så att arbete flyter och det inte blir så mycket störningar och brandkårsutryckningar finns det mer tid för administrativa saker som till exempel erfarenhetsrapportering.

Från företagets sida finns det hjälpa att få om platscheferna bara ber om det. När det gäller arbetskläderna kommer yrkesarbetarna i fortsättningen att få ut kataloger och

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

beställa arbetskläderna själva. Även lönerna kan platscheferna få hjälp med om de tycker att det tar för mycket av deras tid.

Många av de administrativa bitarna är kopplat till datorn, för att skriva löner, fakturor och så vidare använder sig platscheferna av datorverktyg. Bland de äldre platscheferna tror jag att det är det största hindret, vilket kommer att försvinna med att de äldre platscheferna slutar och folk som har en annan datorvana kommer in i branschen.

Platschefen som anser att de måste göra även de tråkiga bitarna för att ha koll på allt, tror jag har en poäng, platscheferna måste kunna delegera så att deras arbetssituation inte blir övermäktig, men för att kunna styra projektet dit de vill så krävs det kontroll på de flesta bitarna.

Ansvar till medarbetare

För att få medarbetarna med sig är det viktigt att de är delaktiga och att platscheferna ser dem som just medarbetare och inte bara som en resurs som skall utföra ett arbete. När det uppkommer ett problem är det viktigt att inte bara försöka utreda vems fel det var, problemet har uppkommit och det är viktigare att lägga energin på att lösa problemet istället för att hitta syndabockar. För att komma in i den positiva Y-spiralen från McGregors teori är det viktigt att platscheferna har förtroende för sina medarbetare och ger dem ansvar så att även medarbetarna växer med ansvaret precis som platscheferna gör med ansvaret de har fått ifrån företaget.

5.3.2 Arbetsituation

Trots att platscheferna tar upp många olika saker som kan göra deras arbetssituation bättre så trivs alla med sitt jobb. De tycker att det är fritt och intressant och att det ständigt händer något. När människan får uppskattning och förverkliga sig själv och uppnå något enligt Maslows behovspyramid. Den ständigt förändrade vardagen där inte en dag är den andra lik och mötet med många olika sorters människor gör även det arbetet mer intressant. Så länge stegen under hela tiden är uppfyllda så är det bara positivt för platscheferna med arbetssituationen, skulle sedan något i till exempel privatlivet skulle rasera så hjälper det inte att stegen i den övre delen är uppfyllda genom jobbet för då fungerar inte de heller. Det är på det viset otroligt viktigt att det finns en dialog mellan ledningen och platscheferna så att alla delar vägs in och inte bara det jobbelaterade. Det är en viss sorts människor som blir platschefer, dessa är ofta väldigt krävande, de kräver inte bara mycket av sina yrkesarbetare och underentreprenörer utan även av sina chefer. De ifrågasätter och driver på, men får också projekten att gå framåt, vilket hela entreprenadföretagens verksamhet bygger på. Det är även det som gör att de kan trivas så bra med sina jobb och ändå ha så många synpunkter på vad som kan bli bättre.

Då alla stegen i en god psykosocial arbetsmiljö är uppnådda finns det förutsättningar för en god arbetssituation. Det gäller dock att ledningen är uppmärksam på signaler som visar på att den psykosociala arbetsmiljön inte är bra och tar dessa signaler på allvar och utför åtgärder för dessa. Det finns många bitar av en god psykosocial

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

arbetsmiljö som redan finns i platschefens vardag, men det är viktigt som Maslow och Herzberg påvisar med sina teorier att alla steg är uppfyllda så långt som det är möjligt för att den psykosociala arbetsmiljön ska bli optimalt.

Många platschefer tar upp stressen som en negativ faktor med platschefsrollen, om detta går att läsa i kapitel 5.4.

5.3.3 Logistik

Platscheferna anser inte att logistiken är ett problem då det ofta finns mycket plats på arbetsplatserna. Några av dem talade om logistikföretag och fördelen med dessa och några tog upp sophantering. Hade medvetandet om att det finns mycket pengar att tjäna inom alla logistik områden blivit större hade det snabbt visat resultat. Den ständiga kundfokus gynnar alla, då alla vill ha en så bra produkt som möjligt och hela tiden strävar efter detta.

Det finns en viss medvetenhet hos platscheferna när det gäller logistiken på arbetsplatserna, men där finns fortfarande många bitar att jobba med. Tre av platscheferna har fått upp ögonen för logistikföretag som levererar material till arbetsplatserna och forslar in det till inbyggnadsstället istället för att yrkesarbetarnas tid ska gå åt till detta. Det framkom även att detta tas upp i ackordsuppgörelserna, vilket även pekar på att det finns en medvetenhet hos yrkesarbetarna att logistiken kostar pengar, i deras fall då mest som interna transporter.

Lean Construction är ett steg emot mycket mer effektivitet på arbetsplatserna, även om inte alla delar används så kommer det att spara pengar på de delar de använder. Redan idag tänker platscheferna på att minska spill, mängda rätt, beställa rätt längder, kan de då även tänka längre bak i försörjningskedjan för de olika materialen och även när det gäller underentreprenörer så finns det ännu mer pengar att tjäna. Sätts sen hårdare press på leverantörer och underentreprenörer så kan det bli stor förändring i hela branschen, vilket resulterar i att slutkunden, skattebetalarna och husägarna tjänar på det.

5.3.4 Planering och Tid

De så kallade brandkårsutryckningarna är vanliga inom byggbranschen, mycket löses på plats och det blir inte alltid den ultimata lösningen. I detta läge är det viktigt med planering, vilket platscheferna efterlyser mer tid avsatt för. Ju mer insatt och förberedda platscheferna är på vad som komma skall desto enklare och smidigare kan de utföra de olika momenten. Har platscheferna fått tid att verkligen sitta ner och gå igenom allt och ha helt koll på läget så kan även brandkårsutryckningar förhindras. Här har byggbranschen mycket att lära från det militära där de försöker vara förberedda på allt som kan hända och speciellt det som de inte tror ska ske. Har platscheferna tänkt igenom lösningar på problem som dyker upp längre fram så är inte problemen så stora när de väl dyker upp utan de är förberedda och arbetet kan fortsätta flyta på smidigt eller hinner platschefen åtgärda det som skulle orsakat problemet innan det inträffar.

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Då byggbranschen nu går in i en lågkonjunktur finns det mer tid att lägga på projekten och platscheferna kan vara mer insatta. Detta måste dock tas med till nästa högkonjunktur så att de inte går in i samma rutiner då och samma stress utan lär sig av detta och planerar in tid för planering. Om fokus nu läggs på arbetssättet och inte bara på hur resultatet blir så finns det mycket att vinna till nästa högkonjunktur, hur går planeringsarbetet till då det finns tid för det och vad är bra och skall bevaras även när det är mer pressade tider. Finns det ett bra arbetssätt att lösa uppgiften på så blir resultatet automatiskt också bättre.

Erfarenhetsrapportering och kontroller är även det viktiga delar för att slippa brandkårsutryckningar, delar alla med sig av sina erfarenheter så blir det enklare att inte begå samma misstag igen. Om erfarenhetsrapportering står det mer längre ner i kapitel 5.5.1.

5.4 Stress

Det är fascinerande att något som uppmärksammades av Wirdenius och Lönnsjö på 1960-talet fortfarande lever kvar och är märkbar inom den svenska byggbranschen. Alla de intervjuade har sagt att de måste ha många bollar i luften hela tiden och att dagen ofta är sönderstyckad och de dras åt olika håll. De anger även detta sätt att jobba som stressigt.

5.4.1 Stressiga situationer

En stor del som bidrar till stressen är att det inte finns någon tid för återhämtning, människan mår bra av stress i vissa mängder och det kan få den till att prestera bättre, men efter dessa situationer måste det finnas tid för återhämtning för att kroppen ska kunna ladda batterierna. Finns det inte tid för återhämtning ger det sig fysiska uttryck. Målsättningen är att ha en stressnivå där kroppen blir som effektivast och där platscheferna har fokus och att arbetssituationen inte känns för övermäktig. Dock fungerar inte kroppen om den är på samma stressnivå hela tiden, utan kroppen behöver återhämtning.

Informationen tar några upp som ett problem och detta tyder på understimulering, vilket även det kan leda till stress. En annan orsak till stress är till exempel de som upplever att det finns mycket konflikter i vardagen, detta bidrar då också till att arbetssituationen känns mer betungande då konflikterna skall lösas.

5.4.2 Symtom på stress

Några platschefer har haft tydliga tecken på negativ stress, kropps funktioner har lagt av och så vidare. Sömnproblem har många nämnt att de lider av vid vissa tillfällen och detta är ett tecken på att de redan har nått till utmattningsfasen. Detta måste förebyggas, med bland annat tid för återhämtning, tid till planering så att de stressande situationerna inte uppstår och så vidare.

5.4.3 Hantering av stress

De har lite olika sätt att hantera stressen, många försöker hitta saker i vardagen och på fritiden som får dem att koppla bort jobbet. Viktiga bitar att vara noga med är sömn, motion och kost. Även med hjälp av mentalträning kan stress förebyggas och underlättas. Arbetet får aldrig bli så stressigt att det går ut över att platscheferna inte hinner med att äta, det är A och O för att koppen skall orka med och kunna klara av sin arbetsituation.

5.5 Åtgärder

Platscheferna har kommit med många saker som de anser skulle göra deras och organisationens arbete mer effektivt och lönsamt. Erfarenhetsrapportering är en stor bit i detta, enligt alla platschefer utom en så fungerar denna inte alls. Andra ställen där de ser en effektivitets möjlighet är inom informationen, datorhanteringen och inom de centrala avtalen.

5.5.1 Erfarenhetsrapportering

Alla platscheferna utom en är överrens om att erfarenhetsrapporteringen inte fungerar alls. Slutmöte genomförs inte och det finns ingen fungerande erfarenhetsportal. För att en organisation skall kunna utvecklas och gå framåt är det mycket viktigt att kunskapen inom organisationen bevaras och vidareföredlas. Finns det ingen erfarenhetsrapportering så görs samma misstag om och om igen och det blir ingen organisation effektiv av.

Människor vill göra ett bra jobb, men är ofta rädda för att göra misstag. Denna rädsla gör, vilket inte är konstigt, att människor döljer sina misstag och undviker att bli ifrågasatta. Det är däremot lättare och tryggare att arbeta i en miljö där människor kan lära sig av sina misstag och se misstagen som en möjlighet till att lära sig mer. På detta vis kan processerna hela tiden förbättras. Inom Lean strävas det efter ständiga förbättringar och för att uppnå ständiga förbättringar så måste det dokumenteras hur det har varit och vilka lärdomar som kan fås av det för att sedan i nästa projekt utvecklas ytterligare ett steg.

En av platscheferna skriver redan idag ner sådant som han känner att han kan ha nytta av i framtiden. Detta hade dock behövt finnas på ett högre plan för att alla ska ha tillgång till det och att platscheferna kan få en chans att lära av varandra. För att organisationen ska kunna bli mer effektiv är det viktigt att misstag och bra lösningar rapporteras så att näste man som ska göra samma sak kan ta lärdom av detta och kanske till och med göra det ännu bättre och sen i sin tur rapportera det vidare.

Slutmötena kan inte bara vara en krysslista där det tas upp vad som har varit dåligt och vad som har varit bra utan slutmötena måste gå djupare in på varför det gick bra respektive dåligt och sedan ta med detta till nästkommande projekt och även föra det vidare ut i organisationen så att alla får ta del av det.

Ett steg i erfarenhetsrapporteringen är att alla ska vara delaktiga och förstå vikten av erfarenhetsrapporteringen och att den är till nytta för alla parter. Ett steg i att få alla med sig är att kartlägga kompetensen hos medarbetarna, så att rätt resurser hamnar på rätt projekt. Detta är ytterligare ett steg för att organisationen skall bli mer effektiv, att utnyttja den kunskap och kompetens som finns inom företaget på bästa sätt. Det är organisationens kapital och det viktigaste som ett entreprenadföretag har.

5.5.2 Information

Då byggbranschen är mycket konjunkturberoende är det inte alltid lätt att ha en bra framförhållning och veta vad nästa steg bli, detta kan resultera i att informationsflödet uppfattas som bristfälligt.

Då det är svårt att ha en bra framförhållning så är det också svårt att ha en bra plan för framtiden då den hela tiden ändras. Informationen ut till platscheferna kan uppfattas som dålig, men i själv verket så är det ingen annan som vet mer heller. Informationen är viktig för att medarbetarna ska känna sig delaktiga och trygga i sin arbetssituation. Då det hela tiden sker ett informationsutbyte mellan alla delar i organisationen och denna är öppen, känner alla sig delaktiga i arbetet och motivationen hos alla ökar. Trygghet och motivation till arbete kan uppnås genom god kommunikation och information, dessa är viktiga delar i Maslows behovspyramid och i McGregors X och Y – teori.

5.5.3 Datahantering

Hos de äldre platscheferna som inte har växt upp med datorer finns det idag ett motstånd till detta hjälpmedel i arbetet. De tycker att det tar lång tid och att det är svårt att hantera. En av de yngre platscheferna anser att datasystemet som finns ute på arbetsplatserna är komplicerat och svårhanterat och föreslår någon slags egen uppbyggnad av det datasystem om ska användas ute på arbetsplatserna. Idag är det många av de dagliga momenten som utförs med hjälp av datorn. Kan dessa moment bli mer lätthanterliga och användarvänliga så går det fortare att göra momenten och motståndskraften till dessa blir mindre. I informationsflödet är datorn ett viktigt hjälpmedel för att få ut information snabbt och enkelt till alla, det gäller dock att alla är med och använder sig av e-mail och de portaler som finns för att det ska fungera fullt ut, annars mister datorn sin funktion. Det är viktigt att informationen når ut till alla och inte bara till dem som använder sig av datorn dagligen, de platscheferna som öppnar sin e-mail en gång i veckan kan i detta informationsflöde gå miste om väsentlig information eller få den för sent.

Ett datasystem som är lätt hanterligt och användarvänligt för alla är att föredra. Då är det enklare för platscheferna att göra de dagliga uppskrivningarna av dagbok, ÄTA-listor, kontroller med mera och det blir inte att det skjuts upp för att det tar för mycket tid. Dessa moment är ofta viktiga, men de som först får stå till sidan då platscheferna har mycket att göra.

5.5.4 Suboptimering - Inköp och Centrala avtal

Platscheferna vill optimera den lilla verksamheten, då det är om deras enskilda projekt går bra som de får bonus och blir belönade, när avdelningen tjänar pengar. Att följa centrala avtal blir då inte lika viktigt, då hamnar pengarna i det stora företagens ficka och platscheferna ser inte röken av dem. De prioriterar då att handla så billigt som möjligt så att de får bonus själva istället för att följa avtalen som bara gynnar det stora företaget och som de aldrig får del av eller ses i någon bonus eller i något belöningsystem. Att tillfredställa företagens avtal strider mot det understa steget i Maslows behovspyramid då de själva inte får ta del av det, instinkten och belöningsystemet säger att de ska gynna dem själva och inte företaget.

De centrala avtalen har uppkommit för att platscheferna ska slippa att lägga tid och energi på att kolla upp vilka priser som är billigast och dylikt. Den tid och energi kan de ha till andra saker plus att det kostar pengar när de lägger ner denna energi som inköparna och de som skrivit avtalen redan har gjort. Det blir dubbelt arbete och onödiga kostnader.

Då platscheferna ger sina synpunkter om detta till sina chefer får de inte det de vill ha, vilket gör att de inte känner någon stöttning från dessa och det skapar en stress situation. Vissa avsteg från avtalen får göras då de bollas med affärschefen först.

6. Slutsats – rekommendationer

Företaget vill få en effektivare organisation och samtidigt ge platscheferna en så god psykosocial arbetsmiljö som möjligt. Platscheferna har alltid många bollar i luften och känner sig emellanåt stressade. Ett steg för att uppnå både en effektivisering av organisationen och en bättre psykosocial arbetsmiljö för platscheferna är att få fram en ordentlig erfarenhetsrapportering. Kan en väl fungerande och användarvänlig erfarenhetsrapportering skapas, finns det mycket att vinna. Då kommer inte samma misstag att göras om, om och om igen, utan undvikas och bra lösningar kan delges till alla. Detta gör organisationen mer effektiv då inte alla behöver uppfinna hjulet på nytt i varje projekt. Det kommer även att avlasta platschefernas situation då de kan ta lärdom av varandra och på så vis spara tid och bli mer effektiva i sitt arbete. Flyter arbetet på bättre och om misstag inte behöver begås flera gånger så blir också platschefens situation bättre med avseende på stressen. Det krävs dock mycket från företagets sida för att arbetssituationen skall bli hållbar, stöttning och resurser så att platscheferna kan lösa sin uppgift på bästa sätt och inte behöva lägga energi på att skrika på hjälp.

Det finns många fler bitar som behöver fungera för att platschefernas situation skall bli optimal, inte bara erfarenhetsrapporteringen även om den är ett stort steg i rätt riktning. Logistiken är även det en bit som går att jobba mycket mer med, och som kan effektivisera organisationen och göra arbetsplatserna mer strukturerade. Logistiken kräver dock energi från platscheferna i form av god planering, men utarbetas bara rutiner för detta kan det göras enkelt.

Under arbetets gång har många bitar redan förändrats inom organisationen. Platscheferna har efterlyst bättre information, vilket det också har blivit. Yrkesarbetarnas kläder kommer de att beställa själva i fortsättningen och vissa administrativa saker går att få hjälp med på kontoret. Dessa bitar kommer att avlasta platscheferna något och då också minska på stressen och irritationen över de administrativa bitarna.

I byggbranschen är dock ett av de största problemen motståndet till förändringar, kan detta övervinnas så är branschen ett stort steg på väg. Det är viktigt att företaget försöker få med så många som möjligt, dock utan att bränna ut sig på att få med alla enligt anekdoten;

Popcornsteorin

Tänk dig att du har en micropopcornspåse, först så poppar några stycken av kärnorna, de hänger på förändringen direkt, efter ett tag har nästan alla hängt på och blivit popcorn. Fortsätter du sen att tillföra energi för att få med de sista kärnorna med på förändringen till popcorn så hinner du bränna ut dem som redan har förändrats till popcorn och du står där utan något att äta! Vid en förändring kan inte hela organisationen vänta in dem som strävar emot utan måste gå vidare annars bränner de ut sig bara på att kämpa för att få med dem sista och det tjänar ingen på.

6.1 Reflektioner och vidarestudier

Då jag har en mycket vid synvinkel på rapporten finns det många bitar att jobba vidare med och gå djupare in på. Då det är ett så brett arbete är det svårt att avgränsa det som är viktigast och gå djupet i någonting. Bara att utreda om stressfaktorn eller erfarenhetsrapporteringen är stora bitar, vilket fodrar vidare forskning.

6.2 Generaliserbarhet

Arbetet behandlar byggbranschen utifrån fallföretagets företagsstruktur och intervjuer med dess anställda platschefer. Arbetet behandlar inte platschefer i andra branscher, uppsatsen kan dock vara till nytta för platschefer på andra företag och i andra delar av landet då det ges tips på hur rollen kan effektiviseras och hur de ska få en bättre arbetssituation.

Referenser

Litteratur

- Bradley G, *Psykosocial arbetsmiljö och Datorer*, Borås 1986
- Bryman Alan, *Charisma and leadership in organizations*, London 2002
- Bryman Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö 2004
- Cullberg Weston, M., *På väg mot livsvisdom – En guide i vardagen*, Finland 2003
- Dalen Monica, *Intervju som metod*, Gleerups Utbildning AB Malmö 2007
- Eliasson Rebecka & Pemsel Sofia, *Kvalitetsförbättrad psykosocial arbetsmiljö*, Lund 2008
- Gensmann Marcus & Jönsson Ola, *Erfarenhetsrapportering inom NCC – En studie om de tekniska plattformarna*, Lund 2008
- Hammarlund Yngve, Josephson Per-Erik och Wallström Ulrica, *Produktionsledning i förändring – Del 1 – metod för utveckling inom byggföretag*, Göteborg 1998
- Hamon Emile och Jarebrant Caroline, *Effektivt byggande – Utmana dina processer!* Mölndal 2007
- Juell-Skielse Gustaf & Askerfelt Karin, *Organisationens väg till en kompetensekonomi*, Arlöv 1997
- Lantz Annika, *Intervjumetodik*, Studentlitteratur Lund 1993
- Lindmark Ander & Önnevik Thomas, *Human Resource Management – Organisationens hjärta*, Studentlitteratur Lund 2006
- Patel, R och Davidsson, B *Forskningsmetodikens grunder – att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, Studentlitteratur Lund 2003
- Rubenowitz Sigvard, *Organisationspsykologi och ledarskap*, 3:e upplagan, Studentlitteratur, Lund 2004
- Seyle H, *Stress in health and disease*, Boston 1976
- Styhre Alexander och Josephson Per-Erik, *Projektledarskap i bygg och anläggningsprojekt: Förbättrat ledarskap genom coaching?*, Göteborg 2007
- Trost Jan, *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur Lund 2005

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

Wallén Göran, *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*, Studentlitteratur Lund 1996

Wirdenius, H., & Lönnsjö, S, *Arbetsledares uppgifter inom husbyggnadsindustrin*, Byggforskningen, Rapport 85, Stockholm 1962

Internet

<http://www.ncc.se>, 2008-09-05

<http://www.svensktnaringsliv.se/regioner/stockholm/article37900.ece?csref=RSS>, 2008-11-13

Intervjuer – muntliga källor

Möte med Charlotta Nilsén 2008-09-03 kl 12.00

Intervjuer med sju platschefer på NCC i Helsingborg under september 2008

Projektledningskurs, vid Lunds Universitet HT 2005

Artiklar

E24 2008-02-08, uttalande av NCCs VD Olle Ehrlén

Bildreferenser

Bild 1 kommer från *Effektivt byggande – Utmana dina processer!*

Bild 2-5 är tagna från *Human Resource Management – Organisationens hjärta*.

Bilaga 1 – Intervjuguiden

Bakgrund;

- Ålder?
- Familj och barn?
- Antal år som platschef?
- Tidigare erfarenhet?
- Utbildning?

Arbetsuppgifter;

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter? Beskriv en vanlig arbetsvecka.
- Vad ägnar du din mesta tid åt?
 - Ekonomi
 - Arbets- och tidplan
 - Övrig administration
 - Samordning
 - Produktion
 - Möten
 - Social verksamhet
 - Rast
 - Kontroll av eget arbetet
 - Kontroll av andras arbete
 - Blir informerad
 - Informerar
 - Instruerar
 - Beställning och avrop
 - Logistik
- Vet du vad din befattningsbeskrivning innehåller?
 - o Stämmer denna överrens med de arbetsuppgifter du utför?
- Har du tillräckliga befogenheter för att sköta ditt arbete på ett tillfredställande sätt?
- Vilka befogenheter tycker du saknas?
- Finns det arbetsuppgifter du utför idag som du anser skulle kunna delegeras eller fördelas till någon annan?
- Finns det arbetsuppgifter som du skulle vilja lägga mer av din energi på?
- Ser du logistiken på arbetsplatsen som ett problem?
-

Kunskap;

- Hur har du fått dina färdigheter i ledarskap?

Platschefens roll i en effektiv byggprocess

- Känner du att du har tillräckliga färdigheter inom ledarskap?
- Erbjuds du möjlighet att utveckla ditt ledarskap?
- Känner du att ditt tekniska kunnande är tillräckligt för din roll som Platschef?
- Hur har du fått dina tekniska kunskaper?
- Hur ser dina datakunskaper ut?
- Hur har du fått dina datakunskaper?
- Får du någon form av stöttning när det gäller bristande datorkunskap, teknisk kunskap etc?

Ansvar;

- Hur ser du på ditt fulla ansvar för ekonomi och juridiska frågor i ett projekt?
- Hur hanterar du detta ansvar?
-

Arbetsituation

- Hur uppfattar du din egen arbetsituation?
- Hur trivs du med ditt jobb i stort?
- Varför har du valt att vara platschef?
- Vad är positivt med att vara platschef?
- Vad är mindre bra med att vara platschef?
- Hur många timmar i veckan arbetar du? Övertid?
- Vilka personliga egenskaper har du nytta av i ditt arbete?

Stress;

- Upplever du ditt arbete som stressigt?
- I vilka situationen känner du dig stressad
- Hur hanterar du dessa situationer?
- Varför tror du att dessa situationer uppkommer, skulle det vara möjligt att förhindra dem?
- Får du stöttning i någon form i stressade situationer?
- Har du tid för återhämtning?
- På vilket sätt återhämtar du dig?
- Hur ofta reflekterar du över dig själv, dina egenskaper och din arbetsituation?

Samarbete med medarbetarna;

- Hur tror du att dina medarbetare uppfattar dig som ledare?
- Hur mycket ansvar ger du dina medarbetare?
- Vilka arbetsuppgifter delegerar du och till vilka?
- På vilket sätt delegerar du arbetsuppgifter?

Konflikthantering;

- Märker du av mycket konflikter i ditt dagliga arbete?
- Hur hanterar du en konflikt?
-

Stöttning uppifrån;

- Vilket förtroende har du för din närmsta chef?
- På vilket vis känner du stöttning från denne?
- Känner du att du får tillräcklig stöttning från företaget i ditt arbete?
- Hur utvärderas ditt arbete?

Utveckling;

- Hur fungerar erfarenhetsrapportering i projekten?
- På vilket sätt dokumenterar ni de misstag som begås?
- Om detta inte fungerar, hur borde det gå till?

- Hur ser du på Platschefens roll i framtiden?
- Finns det något som skulle kunna underlätta ditt arbete som Platschef?
- Hur skulle ditt arbete kunna bli mer effektivt?
- Vilka egenskaper tror du att en bra Platschef ska ha?

- Hur skulle du vilja att stöttningen från företaget ser ut i framtiden?
- Vad skulle göra din arbetsmiljö bättre?

- Vilka råd skulle du ge till en yngre kollega som precis börjat som platschef?

5 % - målet;

- NCC har som mål att sänka kostnaderna med 5% varje år fram till 2012, känner du till detta mål?
- Är målet realistiskt?
- Vilka mål har din avdelning i organisationen?
- Vad gör du för att bidra till att detta mål skall uppfyllas?
- Vad behöver du för mer kunskap, färdigheter i ledarskap för att kunna nå målet?
- Var tror du att man kan spara pengar?