

Platschefens psykosociala arbetsmiljö



LUNDS
UNIVERSITET

Lunds Tekniska Högskola

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Bygg- och miljöteknologi / Byggproduktion

Examensarbete:
Nelly Iteka
Zahraa Abdurasaol

© Copyright Nelly Iteka, Zahraa Abdulrasol

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Tryckt i Sverige
Media-Tryck
Biblioteksdirektionen
Lunds universitet
Lund 2017

Sammanfattning

Titel:	Platschefens psykosociala arbetsmiljö
Författare:	Nelly Iteka & Zahraa Abdulrasol
Handledare:	Radhlinah Aulin, Byggproduktion, LTH Therese von Wachenfelt, Peab Sverige AB
Examinator:	Anne Landin, Byggproduktion, LTH
Frågeställning:	Vad påverkar den psykosociala arbetsmiljön och vilka är följderna till en bra resp. dålig arbetspsykologi? Hur upplever platschefer den psykosociala arbetsmiljön i dagsläget och vilka eventuella åtgärder kan vidtas för en bättre psykosocial arbetsmiljö?
Syfte:	Syftet med detta arbete är att undersöka hur rollen som platschef upplevs idag och hur man arbetar mot en bättre psykosocial arbetsmiljö för att främja platschefernas psykiska samt fysiska hälsa.
Metod:	I detta examensarbete samlas information från kvalitativa studier som består av en fallstudie hos ett fallföretag med hjälp av semi-strukturerade intervjuer. Olika forskningsteorier har även tagits fram för en fördjupad kunskap inom området för att tillsammans med empirin ge underlag för analysen och slutsatsen. Insamlingen av data sker utifrån elektroniska källor, litteratur, artiklar och intervjuer.
Slutsatser:	Den upplevda psykosociala arbetsmiljön hos platscheferna är i stort sett positivt, däremot finns det väsentliga aspekter som behöver förbättras för att främja deras arbetssituation. Dessa är; mer effektiv fördelning av resurser, bättre planering i både projektering- och produktionsfasen för att minska stress, och att förutsättningar för arbetsmiljöansvaret förändras.
Nyckelord:	Platschef, psykosocial arbetsmiljö, ledarskap, stress, coping, arbetsbelastning, arbetsfördelning

Abstract

Title:	Site managers psychosocial work environment
Author:	Nelly Iteka & Zahraa Abdulasol
Supervisor:	Radhlinah Aulin, Lund University Therese von Wachenfelt, Peab Sverige AB
Examiner:	Anne Landin, Lund University
Questions to issue:	What affects the psychosocial work environment and what are the consequences of a good and poor work psychology? How do site managers experience the psychosocial work environment today and what measures can be taken for a better psychosocial work environment?
Purpose:	The purpose of this work is to investigate how the role as a site manager is experienced today and how to work towards a better psychosocial work environment to promote the mental and physical health of the site managers.
Method:	In this thesis, information is gathered based on qualitative studies consisting of a case study at a company using semi-structured interviews. Various research theories have also been developed for an in-depth knowledge in the field to provide the basis for the analysis and conclusion together with empirical evidence. The collection of data is based on electronic sources, literature, articles and interviews.
Conclusions:	The experienced psychosocial working environment of the site managers is broadly positive, on the other hand, there are essential aspects that need to be improved to promote their working situation. These are; more efficient allocation of resources, better planning in both the early and construction stages to reduce stress, and to change the conditions of the site manager's responsibility for the work environment.
Keywords:	Site manager, psychosocial work, leadership, stress, coping, workload, division of labour

Förord

Examensarbetet genomförs som den sista delen av vår högskoleingenjörsutbildning, Byggt teknik med arkitektur vid Lunds universitet och omfattar 22,5 högskolepoäng. Våra förhoppningar är att denna studie ska ge ökad kunskap om platschefers psykosociala arbetsmiljö i hela byggbranschen och att den väcker tankar hos läsaren för att reflektera vidare hur arbetsmiljöarbetet ser ut idag.

Vi vill först och främst tacka Peab och deras verksamhet i Skåne/Bygg Syd för möjligheten vi fick att skriva examensarbetet hos dem. Studien hade varit svårare att genomföra på egen hand. Vi vill även tacka flera personer som möjliggjort denna studie. Ett speciellt tack till våra handledare Radhlinah Aulin och Therese von Wachenfelt för deras erfarenheter och vägledning under studiens gång. Kvaliteten i arbetet hade inte varit densamma utan deras hjälp. Vi vill även tacka vår examinator Anne Landin och följande platschefer för deras engagemang och för den avsatta tiden för att vara med i undersökningen och svara på våra frågor;

Dan Bjerregård	Bygg Syd, Helsingborg
Patrik Tublén	Bygg Syd, Helsingborg
Anna Karlsson	Bygg Syd, Kristianstad
Sven Nilsson	Bygg Syd, Malmö
Per Persson	Bygg Syd, Malmö
Mikael Westerberg	Bygg Syd, Malmö
Thomas Frigård	Bygg Syd, Lund
Bengt Månsson	Bygg Syd, Lund
Peter Nilsson	Bygg Syd, Lund
Lars Nordh	Bygg Syd, Lund

Helsingborg, maj 2017

Nelly Iteka & Zahraa Abdulrasol

Innehållsförteckning

1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	1
1.3 Frågeställning	1
1.4 Avgränsningar	2
1.5 Disposition	2
2 Metod	3
2.1 Kvalitativa & kvantitativa studier	3
2.2 Fallstudier	3
2.3 Intervjumetodik	4
2.4 Analysmetod	4
2.5 Reliabilitet & validitet	5
2.6 Etik	6
3 Teori	7
3.1 Psykosocial arbetsmiljö	7
3.2 Kontroll-Lokus	8
3.3 Self-efficacy	8
3.4 Känsla av sammanhang	10
3.5 Ansträngnings-belöningsmodellen	11
3.6 Stress	12
3.6.1 Negativ stress	14
3.6.2 Positiv stress	15
3.6.3 Stresshantering	16
3.7 Arbetsbelastning	17
3.8 Arbetsfördelning	18
3.9 Rollkonflikter och gränslöst arbete	20
3.10 Ledarskap och chefskap	21
4 Lagar & regler	24
4.1 Arbetsmiljölagen	24
4.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)	24
4.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)	25
5 Empiri	26
5.1 Fallstudie - Peab	26
5.1.1 Brister och åtgärder	26
5.1.2 Befattningsbeskrivning	26
5.2 Resultat av intervjuer	27
5.2.1 Bakgrund	27
5.2.2 Projektbeskrivning	27
5.2.2.1 Återhämtning	28

5.2.3 Arbetsbelastning och arbetsfördelning	28
5.2.3.1 Arbetstid	29
5.2.3.2 Arbetsuppgifter	31
5.2.3.3 Arbetsmiljöansvaret	33
5.2.4 Ledarskap och chefskap	34
5.2.4.1 Stimulerat arbete	37
5.2.4.2 Konflikthantering.....	38
5.2.5 Stress.....	39
5.2.5.1 Stressfaktorer	39
5.2.5.2 Stresseffekter	40
5.2.5.3 Stresshantering	43
5.2.6 Förbättringspotential enligt platscheferna.....	45
6 Analys och diskussion	46
6.1 Projektbeskrivning	46
6.1.1 Återhämtning.....	46
6.2 Arbetsbelastning och arbetsfördelning	47
6.2.1 Arbetstid.....	47
6.2.2 Arbetsuppgifter.....	48
6.2.3 Arbetsmiljöansvaret.....	49
6.3 Ledarskap och chefskap.....	49
6.3.1 Stimulerat arbete.....	50
6.3.2 Konflikthantering	50
6.4 Stress	51
6.4.1 Stressfaktorer.....	51
6.4.2 Stresseffekter.....	52
6.4.3 Stresshantering.....	53
6.5 Förbättringspotential enligt platscheferna	54
7 Slutsats och rekommendationer.....	55
8 Förslag till framtida studier	57
9 Metodkritik.....	57
10 Referenser	58
Bilaga 1: Intervjuguide.....	61
Bilaga 2: Befattningsbeskrivning.....	63
Bilaga 3: Respondenternas intervjutider.....	66

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Byggbranschen är projektintensiv och tempot ökar ständigt då det ställs allt högre krav på snabbare byggprocesser. Därför har byggsektorn alltid framställts som en stressutsatt bransch p.g.a. tidspressen som under de senaste åren har ökat (Theorell, 2012). Enligt den Statistiska centralbyrån (2014) har även arbetsjukdomarna ökat, och nästan var fjärde arbetande svensk drabbas av arbetsrelaterade besvär, där stress är den vanligaste orsaken av de psykiska påfrestningarna. Theorell (2012) menar att stress inte nödvändigtvis behöver vara negativt, forskning visar däremot att långvarig exponering kan vara orsaken till hjärt-kärlsjukdomar, muskuloskeletala sjukdomar och immunsjukdomar.

Dagens platschefer har dessutom allt fler ansvarsområden. De ska ansvara för det tekniska utförandet, planering, ekonomi, arbetsledning, administration samt vara BAS-U (Byggcheferna, 2017). Det ställs även krav på dem både uppifrån och nedifrån. En stressad platschef som har mycket på schemat innebär därmed flera konsekvenser (Byggcheferna, 2015). Orimliga krav eller brist i arbetets utformning, organisation och ledning, samt dåligt socialt sammanhang på arbetsplatsen leder oftast till psykosociala problem (Europeiska arbetsmiljöbyrån, 2017). En annan faktor som förekommer ofta och som leder till en dålig psykosocial arbetsmiljö för platschefer är oklara bygghandlingar, vilket förorsakar tidspressen (Byggcheferna, 2015). Följderna blir en dålig psykosocial arbetsmiljö som inte enbart drabbar individen. Verksamheten får även ekonomiska konsekvenser då effektiviteten minskar samtidigt som långtidssjukskrivningar ökar p.g.a. psykisk ohälsa, utbrändhet och depression (Theorell, 2012).

1.2 Syfte

Syftet med detta arbete är att undersöka hur rollen som platschef upplevs idag och hur man arbetar mot en bättre psykosocial arbetsmiljö för att främja platschefernas psykiska samt fysiska hälsa.

1.3 Frågeställning

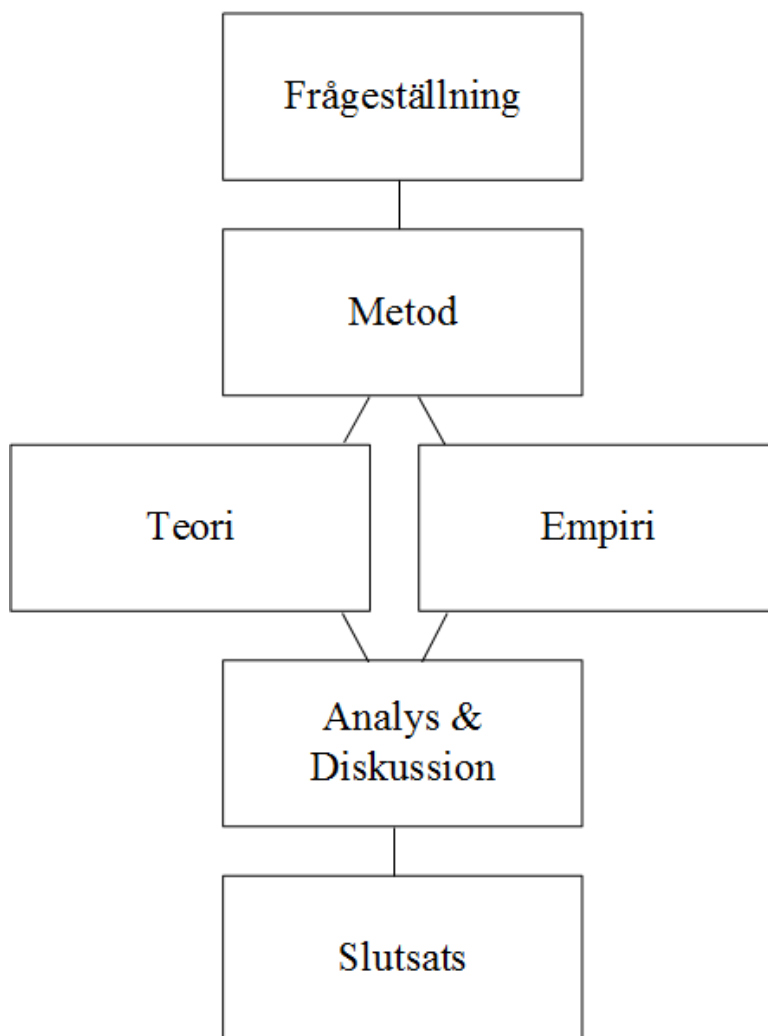
- Vad påverkar den psykosociala arbetsmiljön och vilka är följderna till en bra resp. dålig arbetspsykologi?
- Hur upplever platschefer den psykosociala arbetsmiljön i dagsläget?
- Vilka eventuella åtgärder kan vidtas för en bättre psykosocial arbetsmiljö?

1.4 Avgränsningar

Uppsatsen är uppbyggd utifrån ett fallföretag inom affärsområdet bygg och empirin grundar sig på kvalitativa intervjuer med tio platschefer som är anställda av företaget i region syd.

1.5 Disposition

Rapporten är uppbyggd enligt nedan. Val av metod för studien har gjorts utifrån frågeställningen och kapitlet beskriver vilka metoder som har använts för undersökningen. Teorin och resultat från empirin användes sedan som utgångspunkt för formulering och reflektning i kapitlet analys och diskussion. Sista kapitlet är därmed de slutsatser som författarna har kommit fram till i undersökningen.



2 Metod

I detta examensarbete samlas information från kvalitativa studier som består av en fallstudie hos ett fallföretag med hjälp av semi-strukturerade intervjuer. Olika forskningsteorier har även tagits fram för en fördjupad kunskap inom området för att tillsammans med empirin ge underlag för analysen och slutsatsen. Insamlingen av data sker utifrån elektroniska källor, litteratur, artiklar och intervjuer.

2.1 Kvalitativa & kvantitativa studier

Vid val av forskningsmetod för en vetenskaplig studie kan man kortfattat ta hänsyn till frågeställningen. Handlar frågeställningen om att förstå eller hitta ett samband, så är en kvalitativ studie att föredra, frågar man däremot om frekvensen eller antalet bör man göra en kvantitativ studie (Trost, 1997). Den här studien baseras på kvalitativa forskningsmetoder vilket beror på syftet att fördjupa sig i egenskaper hos någonting, som i detta fall är platschefer. Datainsamlingen skiljer sig även för de olika metoder, i kvantitativa studier kan det t.ex. ske genom enkäter där forskaren distansera sig och har ingen personlig kontakt med respondenterna (Alan Bryman, 2011). I den studie används däremot intervjuer som instrument, vilket är vanligt förekommande i kvalitativa studier (Merriam, 1994). Studien grundar sig därmed i respondenternas uppfattning om ämnet. Tabell 1 av Alan Bryman (2011) visar tydligare de faktorer som ligger till grund för den valda forskningsmetoden.

Tabell 1: Några vanliga skillnader mellan kvantitativ och kvalitativ forskning

Kvantitativ	Kvalitativ
Siffror	Ord
Forskarens uppfattning	Deltagarnas uppfattning
Distans	Närhet
Generalisering	Kontextuell förståelse
Makroinriktning	Mikroinriktning

2.2 Fallstudier

En fallstudie är en forskningsmetod som resulterar till att ge fördjupade och detaljerade kunskaper inom ett avgränsat område och är vanligt förekommande i kvalitativa studier då man vill undersöka en eller några enheter, t.ex. en enskild person eller ett företag (Merriam, 1994 & Halvorsen, 1992). I detta fall är det avgränsade området yrkesgruppen platschefer i affärsområdet bygg. Information som fås genom fallstudier används inte för att bedömas som "sanning" utan för att komma fram till den rätta tolkningen av det fakta man har fått in (Merriam, 1994). Dessutom är inte ändamålet att generalisera, i fallstudier är man mer intresserad av hur något utvecklas (Halvorsen, 1992). Studien kan däremot ge nytta för andra fall med liknande förutsättningar.

2.3 Intervjumetodik

Intervjufrågor bestäms utifrån teorin för att kunna jämföra och se vad som tillämpas i verkligheten samt för att undersöka vilka förbättringsåtgärder som behöver vidtas i slutändan. Våra val av respondenter är platschefer eftersom rapporten syftar till att fördjupa sig i deras situation. Det är tio platschefer som utgör grunden för resultatet och de har varierande bakgrund vilket ger en bättre helhetssyn. En intervjuguide skickades även i förväg för att förbereda intervjupersonerna så att deras svar skulle vara genomtänkta. Intervjuer varade mellan 30–60 minuter och ägde rum på de byggarbetsplatser som resp. platschef verkade. Respondenterna valdes av företaget och därför har bortfall inte uppkommit av författarna.

Det finns flera metoder för att strukturera en intervju, bl. a. ostrukturerad, semi-strukturerad och strukturerad (Bryman, 2011). Intervjuerna för denna studie är semi-strukturerade vilket innebär att vi utgår från frågorna i intervjuguiden men ställer följdfrågor vid behov utifrån respondenternas svar. Anledningen till den valda strukturen är för att få en mer informell intervju, vilket enligt Bryman (2011) och Lantz (2013) är lämplig i kvalitativa studier då den intervjuade kan svara fritt och ge svar som delvis skiljer sig från de övriga. Därmed ger det en mer personlig uppfattning om ämnet.

I kvantitativa studier använder man däremot standardisering, vilket innebär att frågorna är strukturerade likadant för alla respondenter, utan variation. Det innebär även att intervjuaren ställer frågan på samma sätt utan att formulera om eller ta hänsyn till personens egna tolkningar (Trost, 1997). Ostrukturerade intervjuer är mest lämplig när intervjuaren inte har tillräcklig kunskap om ämnet för att kunna ställa relevanta frågor (Merriam, 1994). Metoden är därför bra att använda som en förundersökning för att senare kunna formulera nya frågor till en senare intervju (Merriam, 1994). Detta innebär att en strukturerad och ostrukturerad intervju inte kan ge den önskade fördjupad kunskap om ämnet.

2.4 Analysmetod

Syftet med analyser är att bearbeta och tolka in den information som har tagits fram. Analysen och diskussionen för studien bygger därmed på en koppling mellan teorier och det resultat som fås från intervjuer. Vid kvantitativa studier finns det regler och datorprogram som kan användas för analysarbetet. Kvalitativa studier har däremot inga bestämda riktlinjer, förutom att hålla etiska regler (Trost, 1997). Författarna beskriver därför resultatet på ett opartiskt vis och ser till att alla respondenter för sin talan.

Analysprocessen för kvalitativa studier kan vara både tidskrävande och komplicerad (Halvorsen, 1992). Ett exempel kan tas utifrån denna studie där

information hämtas från semi-strukturerade intervjuer som spelas in på bandspelare, vilket kan vara tidskrävande med transkriberingen om man inte hittar en effektiv metod. En annan faktor som skiljer kvalitativa analyser från kvantitativa är att de oftast är mer personliga eftersom insamling av data och analysarbetet utförs av samma person (Halvorsen, 1992). Alltså skulle andra författare med samma förutsättningar kunna ha en annan synvinkel i analysarbetet för denna studie.

2.5 Reliabilitet & validitet

Validiteten - trovärdigheten kan delas upp i två delar, den inre och yttre validiteten. Inre validitet innebär att resultat fås fram genom att mäta det som är avsett att mätas (Merriam, 1994). Vid intervjuer ser författarna därför till att respondenterna förstår frågan och omformulerar sig vid behov. Extern validitet ifrågasätter om resultatet kan generaliseras och användas i andra sammanhang än det som har undersökts (Merriam, 1994). Kvalitativa fallstudier har främst en hög inre validitet enligt Merriam (1994), därmed har denna studie låg extern validitet eftersom det är svårt att generalisera i kvalitativa studier.

För att garantera den inre validiteten i forskningen finns det olika tillvägagångssätt (Merriam, 1994). Denna studie ökar den inre validiteten genom triangulering, vilket innebär att författarna samlar information från flera forskare, källor och metoder. Det sker även genom att samla information under lång tid, fråga handledarna och andra externa personer om synpunkter och kritik, samt genom att klargöra för respondenter om vilka förutsättningar som gäller.

Reliabiliteten - tillförlitligheten ifrågasätter om undersökningen är trovärdig och om samma resultat skulle fås av en annan forskare eller vid upprepning under ett senare tillfälle (Bryman, 2011). Reliabiliteten kan ökas genom att höja den inre validiteten i forskningen eftersom det inte går att ha det ena utan det andra (Merriam, 1994). Då denna studie har flera sätt att öka den inre validiteten innebär det att reliabiliteten ökar parallellt. Reliabilitet fungerar däremot bättre vid kvantitativa studier eftersom hög reliabilitet kräver standardisering, vilket förekommer i låg grad vid kvalitativa intervjuer då de varierar (Trost, 1997). Hög reliabilitet bygger även på att studien grundar sig på stabila respondenter som inte ändrar sitt beteende eller åsikter efter en viss tid eller baserar sina svar utifrån den som intervjuar (Trost, 1997). I denna studie är det därmed svårt att inneha hög reliabilitet eftersom respondenterna kan ha en annan syn på den psykosociala arbetsmiljön med andra förutsättningar.

2.6 Etik

För att förebygga negativa följder för intervjupersonerna har rapportens syfte informerats och författarna har förklarat hur svaren redovisas innan frågor ställs. Intervjuer har spelats in för att få en mer noggrann analys av vad som har sagts (Bryman, 2011) men inspelningarna togs bort efter transkribering. Samtliga respondenter är anonyma i resultatet och har gets en kod så att det inte går att se den enskilda individens svar. Författarna har även ett opartiskt förhållningssätt i skrivandet.

3 Teori

3.1 Psykosocial arbetsmiljö

Det talas oftast om den fysiska arbetsmiljön som påverkar människan negativt, det är bl.a. ljusförhållanden, buller, inomhusklimat på arbetsplatsen. Men på en vanlig arbetsplats är även den psykiska/psykosociala arbetsmiljön av stor betydelse (Agervold, 2001)

Att kunna allmänt definiera begreppet psykosocial arbetsmiljö kan vara svårt. Därför brukar man definiera det genom olika aspekter som tillhör området (Eklöf, 2017). Eklöf menar att det bl.a. handlar om vilka konsekvenser arbetsförhållanden kan leda till för individens känslor, funktionstillgång, arbetsmotivation och hälsa. För att vara mer specifik rör det sig om de psykiska kraven som arbetet kan medföra och hur dessa krav hanteras utifrån de materiella, sociala och organisatoriska resurserna. Dessutom handlar det om hur man värderar både medarbetarnas hälsa och välbefinnande i förhållandet till produktivitet och ekonomiskt resultat. Respondenterna valdes av företaget och därför har bortfall inte uppkommit av författarna. at (Eklöf, 2017).

Rubenowitz (2004) beskriver hur en bra psykosocial arbetsmiljö kan uppnås utifrån fem aspekter;

- Egenkontroll i arbetet
Att man i en viss utsträckning kan vara med att bestämma den egna arbetstakten och använda egna arbetsmetoder.
- Positiv arbetsmiljö
Att det är bra stämning och samarbete mellan de som är över och under hierarkin.
- Stimulerat arbete
Möjligheten att kunna använda sina kompetenser.
- God arbetsgemenskap
Att bra trivsel och kontakt kan uppnås med arbetskamrater.
- Lämplig arbetsbelastning
En lagom arbetsbelastning bör finnas både av fysiska och psykiska skäl.

Det optimala är att ta hänsyn till alla fem aspekter i sin helhet, för ju fler aspekter som förbättras desto mer tillfredsställelse och engagemang hos den anställde. Dessutom minskas stress, sjukskrivningar och frånvaro samtidigt som det bidrar till ökad motivation och effektivitet (Rubenowitz, 2004).

Följande avsnitt i kapitlet handlar om teorier och modeller som utgår från ett individperspektiv och förklarar hur man kan skapa en bra arbetsmiljö utifrån dem.

3.2 Kontroll-Lokus

En av de grundläggande aspekterna som har stor påverkan på hälsan är möjligheten att kontrollera en situation. Det förekommer många situationer där stress uppkommer för att man är rädd att förlora kontrollen över någonting (Theorell, 2012).

Termen kontroll-lokus myntades av Julian Rotter, 1954 och handlar om hur man uppfattar kontrollen över en viss händelse, om man själv besitter den eller om det är någon extern som har kontrollen. Det engelska ordet locus är plural för "loci" och betyder plats/position. Det finns två kriterier som skiljer sig åt; det inre och yttre kontroll-lokus (Rotter, 1966).

Att inneha en inre kontroll-lokus handlar om tron på att livet går att styra genom den egna förmågan, insatser och egenskaper. Personer med yttre kontroll-lokus anser däremot att livet styrs av yttre faktorer som tur, slump och öde, som inte kan påverkas eller att man uppfattar händelser som oförutsägbara (Rotter, 1966). De flesta personen har inte bara en egenskap utan ligger oftast mitt emellan (McKenna, 1994). Individer med yttre kontroll-lokus kan uppvisa en inre kontroll-lokus i vissa situationer eller miljöer. Detta beror på lärdom av tidigare erfarenhet där man inser att man själv besitter kontrollen (Millet, 2005).

Studier visar även att personer med hög individuell kontroll (inre kontroll-lokus) har lättare att nå olika målsättningar jämfört med personer med låg individuell kontroll (yttre kontroll-lokus) (Norman & Norman, 1991). Om man tar med teorin i arbete kan det sägas rent hypotetiskt att det är mindre sannolikt att en anställd som inte tror på att ens egna färdigheter har någon påverkan på resultatet, skulle vara benägen att bidra med engagemang för att uppnå mål på arbetsplatsen (Lefcourt, 1982). De olika personlighetsdragen ser även belöning på olika sätt. Ger man positiv feedback till personer med inre kontroll-lokus är sannolikheten större att deras beteende upprepas jämfört med personer med yttre kontroll-lokus då de kommer att se det som ren tur att de fick återkopplingen (McKenna, 1994). McKenna skriver vidare att det finns ett samband mellan kontroll-lokus och stresshantering, där personer med yttre kontroll-lokus har mindre effektivt stresshantering och därmed upplever mer oro i vardagen.

3.3 Self-efficacy

Albert Bandura är en kanadensisk och amerikansk psykolog som har bidragit till en rad olika områden inom psykologi som bl. a. social kognitiv teori och personlighetspsykologi. Han grundade begreppet self-efficacy som definieras som en individs föreställning om den egna förmågan och inte den riktiga förmågan.

Ens uppfattning av self-efficacy tas upp här eftersom det kan spela en stor roll kring hur man når sina mål eller de utmaningar man ställs inför (Bandura, 1994). Att ha hög self-efficacy innebär att man tror att man har förmågan att genomföra något. Därmed är personer med hög självförmåga mer benägna att se en svår uppgift som något som går att behärska snarare än något som ska undvikas (Bandura, 1994). Albert Bandura beskriver vidare i artikeln Self Efficacy (1994) de fyra orsaker som ger uppkomst till människors uppfattningar om deras självförmåga;

- Det första och mest effektiva sättet att skapa en hög uppfattning av self-efficacy är genom tidigare erfarenheter av saker man har lyckats bemästra sedan tidigare (Bandura, 1994). Har man däremot misslyckats så försvagas det, speciellt om man misslyckas i början utan att ha etablerat en hög self-efficacy (Bandura, 1994). Människor som dessutom endast upplever vinster som inte kräver ansträngning kommer att förvänta sig snabba resultat och skräms lättare av misslyckande. Enligt Bandura är en flexibel känsla av self-efficacy att föredra och det kräver att man ska klara av olika hinder.
- Det andra sättet är genom sociala erfarenheter. Genom att se en annan människa med liknande förutsättningar som en själv uppnå framgång kan man övertyga sig själv att man har samma kapacitet att lyckas. Detsamma gäller när man ser någon misslyckas och därmed underskatta sin egen förmåga (Bandura, 1994).
- Övertalning som sker i sociala sammanhang är det tredje sättet som kan användas för att förstärka människors tro om deras förmåga att lyckas. Människor som får den här sortens uppmuntran har större sannolikhet att prestera bättre under svåra omständigheter jämfört med de som tvivlar på sig själva (Bandura, 1994). Enligt Bandura är även övertalning ett bra sätt att främja den personliga utvecklingen avseende både kunskap och effektivitet.

Övertalning har en såväl positiv som negativ sida. Människor som har övertygats tidigare om att de saknar förmåga för ett visst arbete har en tendens att undvika svåra situationer i framtiden och ge upp för lätt. Som arbetsgivare kan det därför vara bra att tänka på att inte utsätta sina anställda i situationer som de förmodligen kommer att misslyckas i (Bandura, 1994).

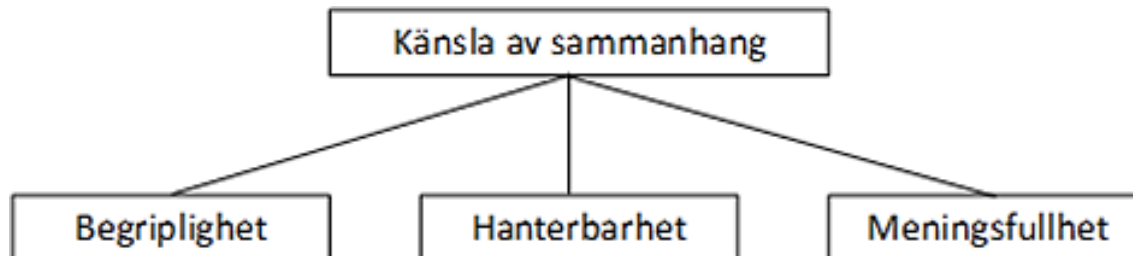
- Det finns även en tendens att förlita sig på känslor och kroppens tillstånd vid bedömning av ens förmåga vilket leder till att man börjar tvivla på sig själv. Detta beror på att man uppfattar exempelvis

stressreaktioner, trötthet, värk eller dålig stämning som tecken på att man inte kan prestera bra. Det fjärde sättet att höja self-efficacy är därför att minska stressreaktioner och ändra de känslomässiga misstolkningarna av det egna fysiska tillståndet (Bandura, 1994).

3.4 Känsla av sammanhang

Teorin utvecklades av den amerikanska sociologen Aaron Antonovsky, 1991. Enligt honom beror hälsan på en persons känsla av sammanhang, KASAM. Modellen utgår från ett salutogent perspektiv och uttrycket betyder hälsans ursprung, där saluto=hälsa och genes= ursprung (Medin & Alexanderson, 2000). Ett annat sätt att se det på är genom ett patogent synsätt, där pato betyder sjukdom. Antonovsky menade att genom att kombinera synsätten bör man hitta svar om vilka faktorer som bidrar till ett friskt liv (Medin & Alexanderson, 2000).

Antonovskys forskning baseras på människor som har upplevt svåra händelser men som har klarat det på ett bra sätt. Enligt honom byggs en stark känsla av sammanhang med tiden utifrån erfarenheter av fler svårigheter som man lyckas hantera. Antonovsky (2005) ansåg därmed att KASAM bygger på tre komponenter som är av betydelse; begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet:



Figur 1: De tre aspekter av KASAM, Agervold. M (2001)

Begriplighet syftar på hur man upplever både det som sker innanför och utanför individen. Människor som känner att framtida händelser kan struktureras eller att de kan hantera överraskningar har hög känsla av begriplighet, vilket även bidrar till bättre hälsa i högre grad. Men det finns även personer som anser att det man har råkat ut för kommer att fortsätta under en lång period (Antonovsky, 2005).

Hanterbarhet innebär att man upplever att det finns tillgängliga resurser för att kunna bemöta de krav och händelser som uppkommer. Vidare menar han att en hög känsla av hanterbarhet finns hos de personer som inte sörjer för alltid efter att en olycklig händelse inträffar, utan istället klarar sig med tiden.

Meningsfullhet som är den sista komponenten handlar om att hitta värde i de krav och utmaningar som ställs på en, och att kunna engagera sig och

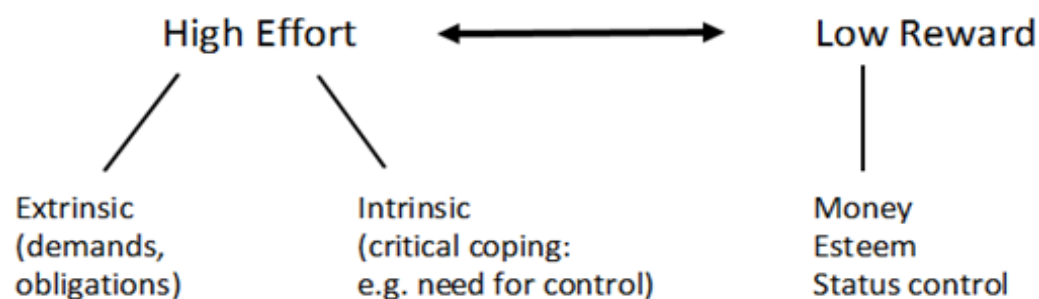
investera i dem. Människor i hans undersökningar med stark KASAM hade alltid något i deras liv som var av betydelse rent känslomässigt, medan de med lågt KASAM inte kom på något särskilt som betydde mycket eller som de var mycket engagerade i. Denna del är enligt Antonovsky även den viktigaste delen av de tre komponenter för att uppnå en god hälsa. Detta beror på att en person med hög meningsfullhet fortsätter att kämpa även om personen kanske inte vet hur själva situationen ska hanteras.

Att endast ha en hög känsla av den ena komponenten bidrar inte till en god hälsa. Den avgörs istället av sammansättningen av de tre delarna, och ju högre sammansättning, desto starkare KASAM (Medin & Alexanderson, 2000).

3.5 Ansträngnings-belöningsmodellen

Modellen som även förkortas, ERI (Effort Reward Imbalance), utvecklades 1996 av Johannes Siegrist som är en schweiziskt medicinsk sociolog. Den baseras på människors normer och förväntningar på att ansträngning är en form av tjänst som i utbyte ska ge någon form av belöning (Eklöf, 2017). Imbalance/obalans sker när belöning anses vara mindre än ansträngning och forskning visar att ERI har en negativ effekt på hälsan samt ger risk för sjukdomar (Eklöf, 2017).

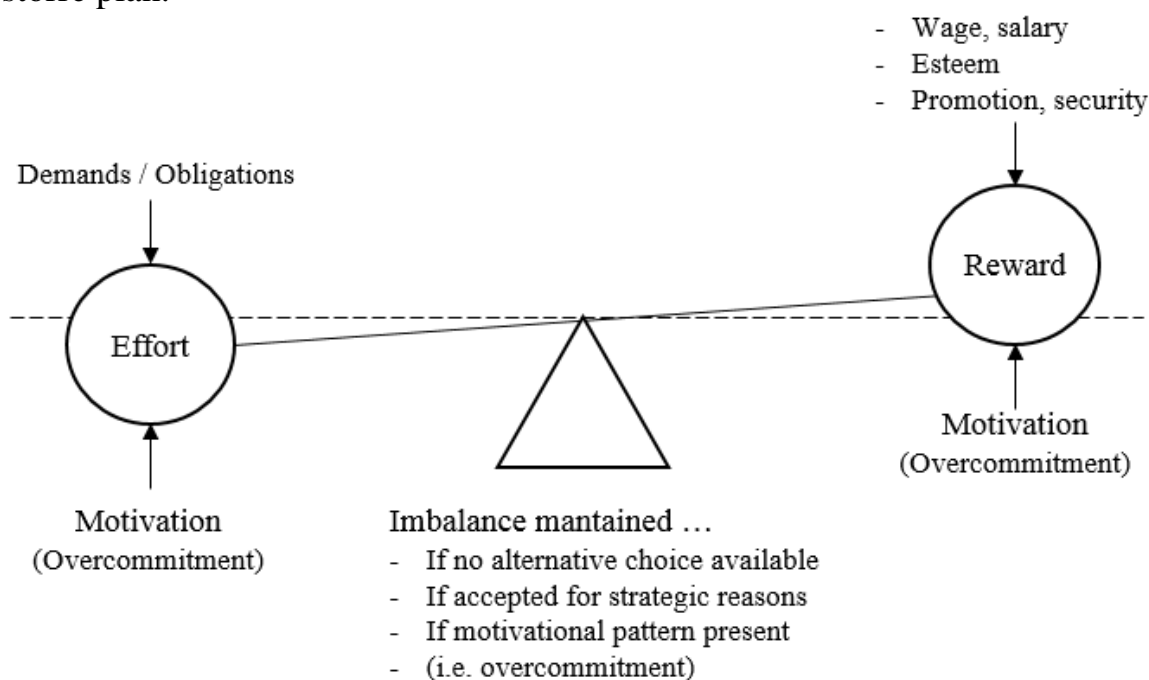
Siegrist definierar ansträngning som en blandning av kraven man har i arbetet (extrinsic) och ens egna inre krav (intrinsic), figur 2. Tydligare innebär extrinsic att man försöker anpassa omgivningens krav medan intrinsic ansträngning handlar mer om individens egna inre drivkraft (Stressforskningsinstitutet).



Figur 2: Ansträngning och belöningsmodellen i arbete, Siegrist. J (1996)

Individen kan belönas på olika sätt för sin ansträngning, bl. a. materiellt, socialt och individualpsykologiskt (Stressforskningsinstitut). Även tryggheten att få behålla sitt jobb kan ses som en form av belöning (Eklöf, 2017). Siegrist (1996) delar upp belöning i tre komponenter: lön, uppskattning och statuskontroll, figur 2.

Om den anställde upplever att balansen mellan ansträngning och belöning försvinner eller saknas efter en lång period kan detta leda till ohälsa. Om belöningen däremot bedöms som rättvist sägs det gynna den goda hälsan (Eklöf, 2017). Figur 3 beskriver vad som orsakar obalansen. En av orsakerna till obalans kan vara själva individen, att man t.ex. förväntar sig belöning i framtiden för ens höga ansträngningar och därmed känna ett behov av att prestera mer (overcommitment) och godkänna mer arbete än vad som är optimalt (Eklöf, 2017). Obalans kan även uppstå om individen känner sig fast i arbetet/situationen eller om obalansen är en strategi som används för en större plan.



Figur 3: Schematisk representation av ERI-modellen, Siegrist, J (2012)

3.6 Stress

Stress är den faktor som har störst påverkan på arbetsmiljön idag (Lindmark & Önnevik, 2011), därför läggs det mycket tonvikt kring ämnet i följande kapitel.

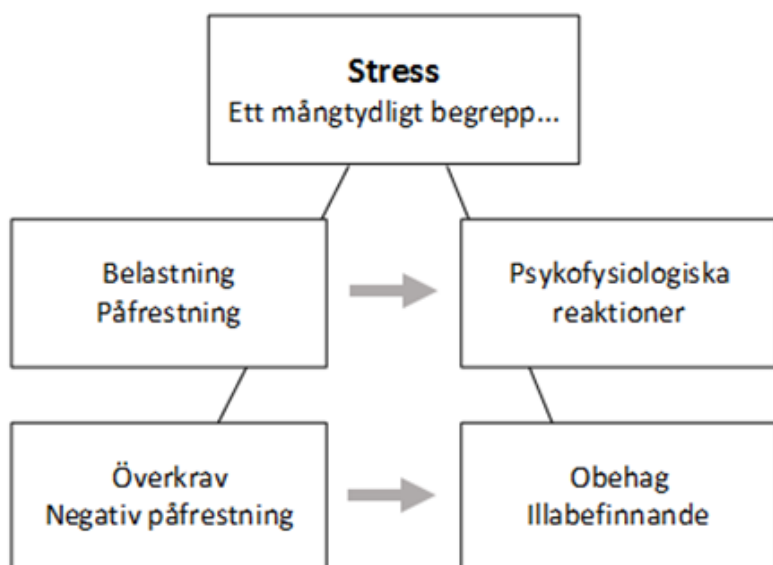
För den primitiva människan handlade stress om att överleva, kroppen förberedes till att snabbt anpassa sig när man utsattes för olika påfrestningar så att man kunde kämpa eller fly. Idag behöver inte den moderna människan kämpa för sitt liv på samma sätt som förr, däremot finns stresssystemet kvar och den framkallas av stressorer, det vill säga faktorer som orsakar stress (Lindmark & Önnevik, 2011). Stressorer är antingen fysiologiska, psykologiska eller sociala och förekommer i allt vi möter i vardagen. I en organisation kan stressorer vara t.ex. uppsägning, orealistisk tidsplanering, osäkerhet och olika förändringar (Lindmark & Önnevik, 2011). Förutom ökad

stress bidrar dålig planering även till konsekvenser för företaget då det påverkar lönsamheten i ett projekt negativt (SBUF, 2013).

Endokrinologen Hans Selye, är mannen som myntade begreppet stress under 1940-talet när han försökte hitta förklaring till organismens samlade reaktioner vid allvarliga påfrestningar (Theorell, 2012). Selye menar att det finns tre faser i utvecklingen av stressreaktioner. Den första fasen s.k. "alarmfasen", uppstår när man utsätts för hot eller påfrestningar. Man upphör med det man håller på med och reagerar mot angreppet, antingen med vilja eller av ren reflex. Det är även vid denna fas som man försöker lösa problemet med storhjärnan (Theorell, 2012). Om man sedan misslyckas hamnar man i nästa fas - "motståndsfasen". Här används mycket energi och motståndskraft vid bemötande av angrepp vilket medför att man kan prestera och klara av svåra påfrestningar utan problem. Sista fasen, "utmattningsfasen" uppstår när man börjar känna effekterna av överansträngningar som har pågått under en lång period (Theorell, 2012). Effekterna blir då trötthet, sömnsvårighet, saknad motivation och fysiska problem som infektioner och muskelsträckningar.

De flesta människor kan upptäcka kroppsliga signaler innan allvarliga problem uppstår och försöker senare förändras till det bättre, men det finns även människor som anstränger sig ännu mer när de utsätts för svårigheter och därmed glömmer sina egna behov och känslor (Theorell, 2012).

Stressforskningen har pågått mycket under senaste åren men än har ordet inte kunnat standardiseras eftersom det används under flera situationer i vardagen utan att reflektera över innebörden (Malmström & Nihlén, 2009). En vanlig människa kan till exempel uppleva det stressigt när hen utsätts för tuffa krav eller obehagliga påfrestningar. Samma person kan vid ett senare tillfälle beskriva obehagliga reaktioner eller vardagliga krav som stressiga, vilket skapar en förvirring. Stress kan alltså upplevas både på orsaks- och effektnivå (Malmström & Nihlén, 2009). Figur 4 illustrerar de olika innebörden av stress och hur de förhåller sig till varandra.



Figur 4: Olika innebörd i ordet stress, Malmström, C & Nihlén, C (2009)

Sigvard Rubenowitz definierar uppkomsten av stress i Organisationspsykologi och ledarskap (2004), som ”*då man ställs inför utmaningar eller krav som gäller något av betydelse för oss, och vi ängslas inför vår förmåga att klara av dem.*”

Malmström och Nihlén (2009) beskriver vidare vikten av att klargöra att alla människor inte är lika stresskänsliga. Förutsättningarna för arbetsmiljö spelar en väsentlig roll för alla och som en motkraft mot stress, samtidigt är det av större betydelse hur varje individ upplever stressiga situationer. Det är tydliga skillnader mellan olika människor. Personer som har kontroll och kunskaper inom sitt arbetsområde har mycket lättare att hantera stress och klara av påfrestningar jämfört med personer som har bristande kompetens och saknar kontroll.

3.6.1 Negativ stress

Enligt Malmström & Nihlén (2009) finns det två stora anledningar till uppkomsten av den negativa stressen. Den första är brist på återhämtning vilket gör individen utmattad och den andra anledningen är p.g.a. för höga kravupplevelser, osäkerheter och oro. Vidare menar författarna att vissa människor påverkas av stress så mycket att de blir utbrända och därmed får svårt att utföra deras arbete. Det behöver däremot inte bero på arbetsplatsen eftersom stress kan tas med till jobbet från det privata livet, men om fler visar tecken på någon form av utmattning bör den psykosociala arbetsmiljön tas på allvar och åtgärder bör vidtas (Malmström & Nihlén, 2009).

Figur 5 illustrerar de faktorer som bidrar till den negativa stressen, dessa finns både på individnivå och gruppnivå. Alla faktorer behöver däremot inte vara aktuella för att stressen ska uppstå, det räcker med att 4–5 av dessa uppkommer samtidigt (Malmström & Nihlén, 2009).

Stress och dess konsekvenser för värdeskapandet



Figur 5: Negativ stress i organisationer, Malmström, C & Nihlén, C (2009)

Arbetsinnehållet har även en effekt på den negativa stressen, det kan exempelvis handla om en ökning av ett monotont (enformig) arbetsinnehåll. Att det saknas tydlighet i vad arbetstagaren ska prioritera i sitt arbete eller vilket resultat som förväntas av henne/honom. Detta kan därmed medföra obalans i arbetet men även risk för ohälsa (Iseskog, 2016).

3.6.2 Positiv stress

Något som inte hörs lika ofta är positiv stress, där stressreaktioner istället bidrar till förbättrad prestation och att resurser används till fullo (Malmström & Nihlén, 2009). Detta innebär att stress inte behöver leda till negativa reaktioner eller att det ska uppfattas som något skadligt (Rubenowitz, 2004). När man förstår situationen man utsätts för och samtidigt får en reaktion som överensstämmer med utmaningens svårighetsgrad uppstår det som kallas för positiv stress (Malmström & Nihlén, 2009). För att upprätthålla både välbefinnande och prestationsförmåga på hög nivå krävs det en balansgång mellan spänning/ansträngning och avspänning/återhämtning. Individen ställs inför vissa krav för att framkalla positiv stress. Bl.a. genom att reglera sina beteenden och tankar på ett sätt som medför meningsfulla, lagom utmanande och stimulerande upplevelser (Malmström & Nihlén, 2009).

Positiv stress i organisationer kopplas ofta med utvecklingskultur, som därmed handlar om beteenden. T.ex. beteenden som kan ge ett starkt välbefinnande för de anställda på arbetsplatsen. Alla medarbetare i en organisation måste inse att effekten av allas beteenden tillsammans utgör arbetsresultatet (Malmström & Nihlén, 2009). När alla förstår målet och syftet med arbetsuppgiften, vet vilken ambitionsnivå som förväntas av dem och kan ta ett ansvar för sina beteenden, uppstår det s.k. utvecklingskultur (Malmström & Nihlén, 2009).

Det behöver inte handla om att minska arbetsmängden för att erhålla positiv stress, utan snarare om att uppleva arbetet som personligt utvecklande, stimulerande och lagom utmanande i förhållande till varje individs egna förutsättningar (Malmström & Nihlén, 2009). Malmström och Nihlén beskriver vidare utvecklingsprocessen enligt figur 6. Genom att dela upp utvecklingsprocessen i följande steg får man den bäst fungerande arbetsplatsen.



Figur 6: Utvecklingsprocessen, Malmström, C & Nihlén, C (2009)

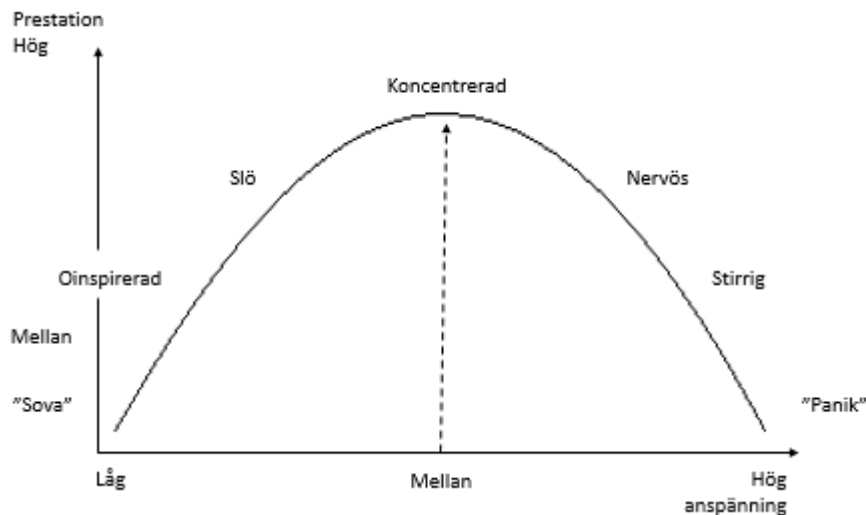
3.6.3 Stresshantering

Coping är en omtalad psykologisk term som används för att kartlägga en persons förmåga att bemästra stressiga situationer och det är forskarna Richard Lazarus och Susan Folkman som har betytt mycket för begreppets utveckling. Enligt dem finns det två väsentliga copingstrategier som används för att hantera stressiga situationer; Problemfokuserad och känslfokuserad coping (Monat, 1991).

Problemfokuserad coping är en metod som används för att förändra källan som gav uppkomsten till stressen medan känslfokuserad coping riktas mot direkt hantering och minimering av de känslor som uppkommer till följd av stress. Båda metoder kan användas för att få den stressade individen att må bättre, däremot är de inte lika effektiva utan beror på situationen (Brannon & Feist, 2009). Om det t.ex. handlar om stress över ett kommande test så är problemfokuserad coping en bättre lösning genom att man exempelvis gör upp ett schema och förbereder sig inför testet. Istället för att undvika det och tänka på något annat (Brannon & Feist, 2009). Men i de fall där stress är oundviklig som att genomgå ett nödvändigt men obehaglig medicinskt förfarande så är känslfokuserad coping en bättre strategi genom att man tar avstånd från obehagliga känslor (Brannon & Feist, 2009).

För att kunna hantera stress på ett bra sätt krävs det att individen har självinsikt, alltså att man vet hur man beter sig när man utsätts för stress.

Människor reagerar olika på stress och därför finns det olika metoder som kan användas för stresshantering (Lindmark & Önnevik, 2011). De som är apatiska när de utsätts för en hög anspänning behöver höja deras energinivå medan de som blir nervösa behöver slappna av. Figur 7 visar även att medel anspänning är att föredra då det bidrar till högre prestation.



Figur 7: Anspänningskurvan, Lindmark, A & Önnevik, T (2011)

Det finns därmed fyra metoder som individen kan använda för att förebygga och minska stress; regelbunden motion, god kosthållning, tillräcklig med sömn och mental träning genom att få kroppen i fysisk och psykisk balans. Tar man hänsyn till dessa fyra aspekter förbättrar man även möjligheten att kunna hantera stress (Lindmark & Önnevik, 2011).

3.7 Arbetsbelastning

Arbetsbelastningen som är i form av arbetspress, alltså det man gör inom en bestämd tidsram, är en av de betydande faktorerna för den psykosociala arbetsmiljön (Agervold, 2001). Det kan exempelvis handla om belastningar p.g.a. monotonin i arbetet som tidigare nämnt, tillsammans med att köra fast i arbetet, inte lära sig och inte ha möjligheten till utveckling.

Mogens Agervold (2001) beskriver även två former av arbetsbelastningar. Det ena är den kvantitativa belastningen som kopplas samman med brist på kontroll. Den andra formen kallas för kvalitativ belastning, som till skillnad från den första handlar om att svåra avgöranden och beslut ska fattas på kort tid.

Ohälsosam arbetsbelastning beror på att andelen resurser är begränsade jämfört med kraven som ställs på en och att det pågår under en lång period. Detta hänger då samman med sämre trivsel i arbetet, viljan att säga upp sig och sämre psykisk samt fysisk hälsa (av, 2016).

Arbetsmiljöverket har ett antal åtgärder som kan användas för att förebygga höga arbetsbelastningar. Det handlar om att:

- minska arbetsmängd,
- ändra prioriteringsordning,
- variera arbetsuppgifterna,
- ge möjligheter till återhämtning,
- tillämpa andra arbetssätt,
- öka bemanning eller
- tillföra kunskaper, och det är upp till arbetsgivaren att beakta det som kännetecknar en ohälsosam arbetsbelastning när arbetsuppgifter ska tilldelas (AFS 2015:4, §9).

3.8 Arbetsfördelning

För att skapa socialpsykologiska förutsättningar för de anställda och medarbetare krävs det strukturella förhållanden i organisationen (Aronsson m.fl. 2012). Man brukar definiera en organisation som ett samspel mellan inblandade aktörer för att uppfylla ett gemensamt mål. För att organisationen ska ha rätt till att finnas måste det finnas ett behov man arbetar mot och som motiverar aktörerna till en organisationsbildning (Aronsson m.fl. 2012). Uppgiften blir då att bryta ner organisationens övergripande mål till successiva delmål. Detta kan uppnås genom att delegeringen sker på gruppnivå som individnivå, för att senare komma fram till ett samordnat resultat.

I boken Arbets- & organisationspsykologi (Aronsson m.fl. 2012) beskrivs det två olika definitioner av vad det innebär att organisera. Det rör sig om att dela upp och sätta ihop, vilket kan utföras på flera olika sätt beroende på utformningen av organisationen.

De flesta organisationerna är formaliserade, i regel är både delegeringen av arbetsuppgifter och sättet att få fram ett samordnat resultat institutionaliserade (Aronsson m.fl. 2012). Normalt talar man om två aspekter för arbetsfördelningen;

- Den första aspekten är den vertikala som leder till en bestämd rangordning efter hur beroende arbetsuppgifterna är till andra aktiviteter med hänsyn till hur styrande, överordnade, övergripande, och administrativa uppdragen är. Här är det makt- och beroenderelationer mellan chefen och medarbetare som blir aktuella för det socialpsykologiska omständigheterna (Aronsson m.fl. 2012). Det som dessutom kan upplevas som psykologiskt frustrerande av den vertikala arbetsfördelningen, är den krävande kvalifikationsnivån för ett visst

arbete. Man ska ha rätt kompetens på rätt ställe, annars utnyttjas inte individens fullständiga kapacitet.

- Den andra aspekten är det horisontella arbetsfördelningen, som istället handlar om relationer mellan ansvar och befogenheter, vad man bör göra och vad man tillåts att göra. Det är viktigt här att kunna motsvara både ansvar och befogenhet i varje arbetsuppgift (Aronsson m.fl. 2012). Har man befogenhet utan ansvar för en viss arbetsuppgift kan det leda till maktmissbruk. Har man däremot ansvaret men inte befogenheten leder det istället till psykiska påfrestningar för individen.

Många chefer brukar göra misstaget att lägga sig i för mycket och detaljstyra varje aktivitet. Deras roll ställer redan till hög arbetsbelastning och ansvar som dessutom resulterar till ökad stressnivå. Att detaljstyra varje aktivitet leder därför till en ineffektiv användning av tiden. Av den orsaken är förmågan att effektivt delegera uppgifterna en viktig aspekt för ledarskapet (Custovic & Insaurralde, 2016).

I artikeln ”From Engineer to Manager, Mastering the Transition: Effective Delegation” (2016), klarlägger man sex specifika aspekter för en effektiv delegering. Fördelarna med att delegera är många, man sparar tid, utvecklar människor och motiverar medarbetarna för arbetet. Dålig delegering orsakar istället till en mängd frustration, förvirrade medarbetare och misslyckande med att uppnå uppsatta mål, vilket ger en negativ effekt på den psykosociala arbetsmiljön hos individen. Det är svårt att säga att det finns ett speciellt sätt att delegera effektivt, däremot finns det grundläggande riktlinjer som kan öka chansen att lyckas under delegeringsprocessen. Nedan beskrivs de sex stegen för en effektivare delegering (Custovic & Insaurralde, 2016).

1. Var artig

Att begära något på ett artig sätt är mer effektivt än att begära det på ett hotande sätt. Att fråga med respekt är en bra egenskap som ledare.

2. Presentera en anledning

Det är viktigt att kort berätta om bakgrund och resonemang för jobbet, vilket även motiverar individen till att göra bättre ifrån sig. Men det är viktigt att inte lägga för mycket tid på att förklara varje uppgift i detalj. Dessutom bör man välja en person med rätt kompetens för uppgiften.

3. Beskriv målet på ett adekvat sätt

Var tydlig med resultatet och låt de själva komma på ett sätt att uppnå det förväntade slutresultatet. Ge dem möjligheten att komma på eventuella förslag eller uppmuntra med att fråga efter förtydliganden. Vid komplexa uppgifter,

ställ milstolpar med mål där det framgår tydligt vad som förväntas av dem för att sedan granska deras framsteg.

4. Fastställ deadline

Att ge en uppgift utan att fastställa en deadline leder till två problem; det ena är att jobbet inte blir klart i tid och det andra är att man gör uppgiften för snabbt vilket leder till dålig kvalitet eller kostsamma misstag. Genom att fastställa en deadline ger man medarbetarna möjligheten att organisera och prioritera rätt.

5. Ge det stöd och de resurser som krävs

Kontrollera att medarbetaren har allt de behöver för att utföra arbetet, alternativt att de själva har möjligheten att skaffa resurser på egen hand.

6. Erkänn ett bra jobb

Det är viktigt med återkoppling och att man tackar den som utför ett bra jobb. Men det är även viktigt att hålla en balans genom att tacka för extraordinära insatser så att medarbetarna inte vänjer sig då det kan förlora sitt värde.

3.9 Rollkonflikter och gränslöst arbete

Rollkonflikter uppstår när en individ utsätts för motstridiga förväntningar från olika håll vilket leder till att det ena drabbas om det andra prioriteras. Detta bidrar därmed till osäkerheter i arbetet och gör det mer psykiskt krävande (Eklöf, 2017). Ett annat begrepp som ger samma konsekvens är rolloklarhet, vilket innebär att det är otydligt när det gäller hur man ska uppfylla mål eller prioritera. Det kan även handla om att man inte vet vilka ansvar man besitter eller vad som förväntas av en (Eklöf, 2017).

Gränslöst arbete handlar om att ständigt vara tillgänglig och att det saknas tydliga gränser mellan arbete och fritid (Eklöf, 2017). Detta beror främst på den moderna tiden där IT-användningen har ökat genom att man exempelvis tvingas att ta emot samtal eller skicka e-post utanför arbetet (Prevent, 2017). Individen kan därför känna att det inte finns en speciell tid eller plats där hen verkligen kan vara fri från arbetet (Eklöf, 2017). Följderna är bl.a. att återhämtningen blir lidande och att man hamnar i situationer där man tvingas prioritera mellan arbete och fritid, vilket i sig skapar rollkonflikter (Eklöf, 2017). Dessutom ökar risken att stress uppstår (Prevent, 2017).

Prevent är ett företag som förmedlar kunskap om arbetsmiljö. De har tagit fram ett verktyg som heter Balansguiden med syfte att vägleda chefer och andra anställda att främja en god psykisk och social arbetsmiljö genom att motarbeta det gränslösa arbetet. Eftersom det även är viktigt för individen att få en bättre inblick av sin egen arbetssituation kan verktyget användas av alla på arbetsplatsen för att sedan reflekteras i grupp (Balansguiden, 2017).

3.10 Ledarskap och chefskap

Skillnaden mellan chefskap och ledarskap diskuteras ofta inom organisationer. Detta beror på att begreppen oftast blandas ihop och att innebörden är oklart för personer som besitter en sådan position (Ahltorp, 2005). Det ena behöver inte utesluta det andra, däremot kan man ibland hitta chefer som inte har ledarskapsförmåga och ledare som inte är chefer i vissa organisationer (Ahltorp, 2005).

Chefsfunktionen utgör en formell position som bestäms uppifrån i organisationen av högre uppsatta chefer. Chefer har skyldigheter och rättigheter som är fastställda i organisationer. Ledarrollen är däremot en informell process som uppkommer med tiden och bestäms nerifrån av de ledda (Ahltorp, 2005). Ahltorp beskriver vidare ledarskapsrollen enligt John P. Kotter som att *“kunna peka ut riktningen, utveckla visionen, bygga upp strategier, kommunicera målen till medarbetare och att motivera samt inspirera”*.

I boken Rollmedvetet Ledarskap (2005), beskrivs det tre olika roller som en chef kan ha i grunden: visionären, teambyggaren och föredömet. Visionären är en chef som måste skapa en uppfattning om vad hen vill i framtiden. Det beskrivs även att framtida chefer kommer att behöva prioritera företagets vision före deras egen framgång. Teambyggaren är en chef som vet hur andra människor är och på så sätt vet hur man motiverar olika personligheter. Teambyggaren är även en lagspelar och utövar inte auktoritet i en stor utsträckning. Föredömet är precis som namnet tyder, att chefen är en förebild till sina medarbetare och gör det hen vill att andra skall göra.

Den psykosociala arbetsmiljön hos chefer påverkas starkt av deras beslut och agerande. Chefer har ofta en svår balansgång att hålla. De ska se till att organisera arbetet, fördela uppgifter och resurser och samtidigt hantera frågor kring konflikter, organisatorisk rättvisa, anställningstrygghet och att prioritera det som anses vara viktigare. Tillhandahållande av information och personligt stöd till underställda är också några av centrala uppgifterna för en chef (Lindorff, 2001). Denna balansgång är en väsentlig orsak till att chefer utsätts för stress (Eklöf, 2017).

Som nämnt ovan betraktas chefs agerande som en aspekt till de underställdas sociala stöd. (Eklöf, 2017). Men det är även viktigt att chefer kan känna att stödet finns där. Det är en hel del chefer som upplever att de saknar stöd och att de dessutom känner sig isolerade på jobbet. En rapport av Frankenhaeuser (1989 refererat i Lindorff 2001) redovisar att ca 75 % av cheferna tror att andra i deras arbetsplats inte bryr sig om dem som person.

Anledningen beskrivs i Lindorff, 2001 som en följd av att stödet alltid förväntas komma från cheferna på många arbetsplatser.

Alltså har vår kultur alltid inbyggda förväntningar över att chefer ska ha svar på alla frågor och att dem dessutom ska ha allt under kontroll och ge det förväntade stödet. Men så är inte fallet, många chefer upplever att de inte har någon makt (Sandahl, m.fl. 2010). De tycker istället att de utsätts för hårt tryck och oförenliga krav, både uppifrån och nerifrån i organisationen och inte minst utifrån. De beskriver ofta att de saknar möjligheten att både påverka och hantera händelser i känslomässiga situationer (Sandahl, m.fl. 2010).

Som chef ställs man ständigt inför känslomässigt utmanande situationer (Sandahl m.fl. 2010). Bara genom att leda ett möte kan påfrestning vara kännbar. Det kan hända att chefen får en fråga som hen inte är beredd på, att man får en allvarlig kritik, att andra deltagare gör personangrepp eller att det är tyst (Sandahl, m.fl. 2010). Chefer kan lätt hamna i situationer som dem inte riktigt kan handskas med. Här blir det tydligt med kärnan i chefsens ledarskap, att kunna handskas med alla situationer och det ansvar som är inbyggt i chefsrollen. Inser man inte som chef vilken makt man har att påverka så har man bortsett från sitt ansvar.

I boken "Arbets- & organisationspsykologi" (2011) redovisas ett avsnitt från Yukl (2011) om hur man som chef kan utöva inflytande, vilket görs genom att:

- Tolka externa händelser
- Välj mål och strategier
- Motivera anställda att uppnå målen
- Utveckla ömsesidigt förtroende och samarbete
- Organisera olika aktiviteter i arbetet
- Utveckla och dela ny kunskap
- Utveckla stöd och samarbete utanför organisationen

På vilket sätt kan man då utöva ledarskap för att uppnå ett gemensamt mål? Det handlar om komplexa sociala processer (Aronsson m.fl. 2012). Att kunna skilja mellan chefsuppgifter och ledaruppgifter för att ett samspel mellan chefen och de underställda ska kunna vara möjligt. Det handlar även om att kunna prata med sina medarbetare och bjuda in till en dialog, förstå syftet med arbetsuppgiften och göra de betydelsefulla, samt att förklara vilken ambitionsnivå som förväntas av dem (Aronsson m.fl. 2012). Samtidigt ska man använda sig av planer, tydliga mål och instruktioner. En effektiv chef utövar ledarskap parallellt med chefskap och kan kombinera rollerna.

För att vara en bra ledare krävs det inte att man har en färdig kompetens, det handlar snarare om att lära sig utvecklas med tiden. I Rollmedvetet ledarskap (2005) tas viktiga punkter upp för personlig utveckling i ledarrollen, bl.a. att:

- Lära sig att koppla av
Försöka att ibland sätta sig ner och lyssna på andra genom kallprat, som ibland kan vara både konstruktivt och kreativt.

- Lära sig att improvisera
Att inte fastna i procedurfrågor och att se till att det blir ett resultat för arbetet man utför. Göra det som känns rätt istället för att leta efter det rätta sättet och att våga göra saker på nya och oprövade sätt.

- Lära sig att lyssna
Det kan vara lätt att glömma att lyssna på andra och låta dem få sin talan. För att tillsammans skapa ett större utrymme för både kreativitet och effektivitet är det viktigt att lyssna och uppskatta andras idéer.

- Lära sig att styra sin empati
Att vara snäll och trevlig är givetvis bra, men det finns situationer där man måste ta beslut och visa sin ställning. Därför bör man träna på att bli en skarpare ledare då alla inte alltid behöver vara delaktiga i beslutfattande.

- Lära sig att delegera mera
Det är viktigt att man jobbar smart och inte hårt. Detta kan fås genom delegering av arbetsuppgifter. Att man även lägger tid på att lära upp och utveckla sina medarbetare istället för att se dem som konkurrenter.

- Lära känna sig själv
Att man är medveten om både sina starka och svaga sidor och förstå att man själv inte kan uppfylla alla roller. Att man istället ser att till att man samarbetar och kompletterar varandra.

- Att ge sig själv egen tid för reflektion och eftertanke
Att man funderar över hur mycket man arbetar; ens kunskaper inom olika områden, om man har tid för ens privatliv och om man känner meningsfullhet i arbetet. Sist men inte minst är det bra att fundera över ens hälsa och den fysiska konditionen.

Forskningen har därmed visat att chefer som har självmedkänsla, alltså förmågan att vara vänligare mot sig själva i pressade situationer, har en stark koppling till hälsa, välbefinnande och viljan att fortsätta som chef (Prevent, 2016). Självmedkänsla utgör också grunden för ett medkännande ledarskap som tillsammans med coaching ger chefen en kultur av tillit och samarbete, vilket ökar motivationen hos medarbetarna. Detta leder till minskad stress, ökad kreativitet, ökad innovation och ett ökat hållbart ledarskap som skapar bättre resultat för både chefen och företaget (Prevent, 2016).

4 Lagar & regler

4.1 Arbetsmiljölagen

Arbetsmiljölagen antogs av riksdagen år 1977 och trädde i kraft den 1 juli 1978. Det är lagen som ger ramen för Arbetsmiljöverkets föreskrifter till syfte att förebygga ohälsa och olyckor men även för att kunna uppnå god arbetsmiljö på arbetsplatser (av, 2016). Förebyggande av ohälsa gäller såväl den fysiska som psykiska ohälsan, vilket inte förekom i de äldre lagstiftningarna. Därmed kan ett bra arbete kännetecknas av en god psykosocial arbetsmiljö (Iseskog, 2016).

I lagtexten kap 2§1 står det att:

Arbetsmiljön ska vara tillfredsställande med hänsyn till arbetets natur och den sociala och tekniska utvecklingen i samhället. Vid fartygsarbete ska arbetsmiljön vara tillfredsställande också med hänsyn till sjösäkerhetens krav. Arbetsförhållandena ska anpassas till människors olika förutsättningar i fysiskt och psykiskt avseende.

Arbetstagaren ska ges möjlighet att medverka i utformningen av sin egen arbetssituation samt i förändrings- och utvecklingsarbete som rör hans eget arbete.

Teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll ska utformas så att arbets-tagaren inte utsätts för fysiska eller psykiska belastningar som kan medföra ohälsa eller olycksfall. Därvid ska även löneformer och förläggning av arbetstid beaktas. Starkt styrt eller bundet arbete ska undvikas eller begränsas.

Det ska eftersträvas att arbetet ger möjligheter till variation, social kontakt och samarbete samt sammanhang mellan enskilda arbetsuppgifter.

Det ska vidare eftersträvas att arbetsförhållandena ger möjligheter till personlig och yrkesmässig utveckling liksom till självbestämmande och yrkesmässigt ansvar.

I arbetsmiljölagen kap 3 §2a om allmänna skyldigheter, står det även att *“arbetsgivaren ska systematiskt planera, leda och kontrollera verksamheten på ett sätt som leder till att arbetsmiljön uppfyller föreskrivna krav på en god arbetsmiljö.”* I arbetsmiljöverket står det däremot inte hur arbetsgivaren ska gå tillväga, arbetsgivaren ska därför själv skaffa sig en helhetsbild av arbetsmiljön och kartlägga vilka principer som gäller. Dessutom ska helhetsbilden förändras genom en ständig utveckling (Iseskog, 2016).

4.2 Systematiskt arbetsmiljöarbete (AFS 2001:1)

Ett beslut som togs fram den 15 februari 2001 av arbetsmiljöverket är föreskrifterna om systematiskt arbetsmiljöarbete, SAM. Syftet var att specificera hur arbetsgivaren ska uppfylla arbetsmiljöansvaret (av, 2008). Föreskrifterna tas upp i studien eftersom metoder som används för det systematiska arbetsmiljöarbetet i en organisation avgör hur arbetsplatsen ser

ut, både med hänsyn till den psykiska och fysiska arbetsmiljön. Arbetsgivaren ansvarar för att arbetsmiljöpolicy och rutiner dokumenteras om verksamheten består av minst tio anställda (AFS 2001:1, §5). Arbetsgivaren ska även se till att de chefer och arbetsledare som får uppgift att ansvara för arbetsmiljöarbete ska ha tillräcklig kompetens, befogenheter och resurser för att uppnå god arbetsmiljö (AFS 2001:1, §6). På arbetsmiljöverket kan man hitta metoder för hur man förebygger ohälsosam arbetsmiljö. Detta nås genom att systematiskt arbeta med de fyra nedanstående steg:

1. Undersöka
2. Riskbedöma
3. Åtgärda
4. Följa upp åtgärder



Figur 8: Systematiskt arbetsmiljöarbete, av

4.3 Organisatorisk och social arbetsmiljö (AFS 2015:4)

Arbetsmiljöverket innehåller ett åttiotal föreskrifter i dess författningssamling, AFS. Den består av myndighetens föreskrifter som är bindande regler samt allmänna råd som innehåller rekommendationer. Allmänna råd är inte bindande, utan anger hur föreskrifterna ska tillämpas.

AFS 2015:4 handlar om föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö vars syfte är att öka kunskapen om de faktorer som ger uppkomst till ohälsa och bidra till god arbetsmiljö (av, 2015). Enligt föreskriften ska arbetsgivaren se till att chefer och arbetsledare vet hur man förebygger samt hanterar ohälsosam arbetsbelastning och motverka kränkande särbehandling. Arbetsgivaren har även krav på sig att fördela resurser så att det anpassas till kraven som sätts i arbetet. Dessutom ska det planeras arbetstider som inte orsakar ohälsa.

Denna rapport tar hänsyn till områdena arbetsbelastning och arbetstid för att genom undersökningen ge en klarare bild på vilka förutsättningar som gäller i studien.

5 Empiri

5.1 Fallstudie - Peab

"Peab är ett bygg- och anläggningsföretag, vars främsta ledstjärna är total kvalitet i alla led av byggprocessen. Genom nytänkande, kombinerat med gedigen yrkesskicklighet, skall vi göra kundens intresse till vårt och därmed alltid bygga för framtiden"

Peab (Paulsson entreprenad aktieföretag) är ett bygg- och anläggningsföretag som grundades 1959 av bröderna Erik och Mats Paulsson. Företaget är verksam i Sverige, Norge och Finland med huvudkontor i Förslöv och har affärsområdena, bygg, anläggning, industri samt projektutveckling. De kärnvärden och värderingar som genomsyras av hela koncernen kallas för JUPP och står för Jordnära, Utvecklande, Pålitliga och Personliga (Peab, 2017).

5.1.1 Brister och åtgärder

Hållbarhetsredovisningen för Peab år 2015 visar att den totala sjukfrånvaro som avser både korttids- och långtidssjukfrånvaro, låg på 4 % i Sverige. Dessutom ökade antalet arbetsrelaterade sjukdomar från 43 till 66 st. Detta trots att företaget arbetar med hälsofrämjande arbetssätt genom att bl.a. erbjuda aktiviteter, friskvårdsbidrag och förmåner som ska ge en bra balans mellan arbete och fritid. Orsakerna till sjukdomarna berodde främst på belastningsfaktorer för yrkesarbetare och p.g.a. organisatoriska och sociala skäl för tjänstemän. Målet för det kommande året blev därför att öka kunskaper gällande ergonomi samt organisatorisk- och social arbetsmiljö för fler medarbetare jämfört med tidigare. Det har även kartlagts åtgärder för att ge ökad kunskap om vad som ger upphov till de främsta orsakerna till olyckor och ohälsa.

5.1.2 Befattningsbeskrivning

Eftersom en platschef har helhetsansvaret för produktionen ingår det i jobbet att leda, planera och sätta upp ramar avseende ekonomi och tid. För att bli en platschef på Peab krävs en teknisk högskoleutbildning eller motsvarande kunskaper som har fåtts genom erfarenhet och kompetensutveckling, samt inneha minst 5 års erfarenhet i ledande befattning. Förutom att vara BAS-U ska platschefen även genomgå ledarskapsutbildningar, ha arbetsmiljödiplomering och vara certifierad i bl.a. heta arbeten och första hjälpen. Andra kompetenser som rollen kräver är att klara av hög arbetskapacitet, kunna samarbeta och att vara strategisk, kommunikativ samt prestationsorienterad (Bilaga 2).

5.2 Resultat av intervjuer

Följande kapitel innehåller det resultatet som har erhållits utifrån intervjuer med totalt tio platschefer. Respondenterna har getts koden Rx för att öka trovärdigheten i studien och för att de skall förbli anonyma.

5.2.1 Bakgrund

Platscheferna är mellan 30–62 år med en genomsnittlig ålder på 48 år och har varit i byggbranschen mellan 12–44 år, där sju av dem har jobbat i byggbranschen i mer än 20 år. Antalet år som de har varit platschef ligger mellan 2–27 år, varav hälften har mindre än 10 års erfarenhet i rollen.

- Vad är utmaningen när man går in i rollen? Överväger du att byta tjänst inom företaget?

Det är blandade svar när det gäller utmaningen att gå in i rollen som platschef, men sju är överens om att det handlar om det stora ansvaret, såsom ekonomiansvaret samt att se helheten i ansvarsrollen. Andra svar är även att få ett produktionsflöde som flyter på (r1,r5), att man blir rätt ensam och utlämnad, att det inte är någon annan som har ansvaret (r7), att orka med och hitta någon slags balans (r1) samt att vara lönsam (r4). Sex av platscheferna säger att de trivs i sin roll och överväger inte att byta tjänst. Andra överväger att byta tjänst p.g.a. att de tycker att det hade varit roligt att jobba med något annat (r7,r9,r10) eller för att lönen anses vara dålig (r4).

5.2.2 Projektbeskrivning

- Kan du kortfattat beskriva ditt nuvarande projekt? Hur är organisationen uppbyggt?

Platscheferna är placerade på olika typer av projekt, allt från stora och komplicerade till enklare och mindre projekt. Sju av dem är nybyggnad av offentliga och kommersiella lokaler och resten är om- och tillbyggnader (r2,r1,r5). Entreprenadformerna varierar även; allt från generalentreprenad, samverkansentreprenad till totalentreprenad. Hälften av platschefer har hand om stora byggprojekt och har tillgång till flera resurser på plats. Exempelvis har r1 tillgång till fem arbetsledare, en kalkylator, en inköpare, en projektchef som är på plats 75 % av tiden samt två resurser som jobbar med diverse uppgifter. Den andra hälften som jobbar med mindre projekt och är i startskedet av projektet har en eller ingen arbetsledare alls. En av platscheferna uttrycker sig enligt följande vad gäller att jobba med ett mindre projekt;

R2 "Det roliga är att jag blir själv lurad, när man har ett mindre projekt så tror man att det är mycket mindre att göra. Det är det egentligen inte, alla saker ska göras ändå, så alla momenten är där fast det är i mindre kvantitet."

5.2.2.1 Återhämtning

- Vad händer för din del efter ett avslutat projekt? Hur ser din återhämtning vanligtvis ut mellan projekten?

När ett projekt avslutas är sju överens om att det oftast redan finns ett annat projekt som överlappar eftersom de är med under projekteringen för det nya projektet. Dessutom lever det gamla kvar avseende bl.a. besiktning-anmärkningar (r6,r10), ekonomi (r6,r10) och garantiarbete (r7). När det gäller återhämtning så tycker hälften att det varierar men fyra anser att det oftast inte finns tid för det. Det är även individuellt om vad man har för krav och syn på återhämtning innan ett nytt projekt påbörjas. Här nedan kan man se ett exempel på hur tre platschefer formulerar sig;

R1 "Det brukar vara att projekten går in i varandra, att du inte hinner vila upp rent arbetsmiljömässigt. Det är sällan man får lite paus. Paus och återhämtning kan vara trevligt att ha men å andra sidan kan det vara tråkigt. I den här rollen är man rätt så van med att det händer grejer hela tiden och det är det man vill. Det är skönt att kunna återhämta sig, men det är roligare när det händer grejer än om man inte har något vettigt för sig."

R9 "Återhämtning är för bra skulle jag säga, man har för mycket tid vilket gör att man får ha massa små projekt istället. Det har varit svårt att ta in jobben helt enkelt och jag har haft lite otur, sen ska det komma rätt projekt i rätt tid. Det är skönt att kunna landa i en rimlig tid, sen är det bra att kunna landa och ändå veta att det är någonting på gång. Det optimala är att kunna få veta att det är något projekt på gång men att det ändå är några månader emellan så man kan avsluta."

R2 "Jag har oftast som krav/vision/mål att jag ska vara ledig mellan projekten, helst 1–2 månader. Lyckas nästan alltid men inte den här gången. Det handlar oftast om pengar, har man inestående semester som man kan nyttja eller besparingar så är det rätt skönt att släppa alltihopa och bara resa iväg. Det krävs jättemycket av alla som är involverade här men just i den här rollen så är man rätt så utsatt och då är det skönt att vara ifrån det och bara rensa huvudet."

5.2.3 Arbetsbelastning och arbetsfördelning

- Under vilken period är det högst arbetsbelastning?

Av de tio platscheferna som intervjuas svarar hälften med att det är störst arbetsbelastning i början och slutet men speciellt i slutet. två av de (r7,r1) tycker istället att det är störst arbetsbelastning i mitten av produktionen.

Resterande anser att det är jämt fördelat under hela byggprocessen och att belastningen i stort sett finns där hela tiden (r5,r6,r3).

R9“Definitivt i början och slutet av ett projekt, framförallt i slutet för att det alltid är någonting som ska drivas på och färdigställas. Det är mycket som ska slutföras samtidigt, vi gör ekonomiska avslut med leverantörer men framförallt projektet i sig brukar vara krävande i slutet.”

R1”Ungefär där vi är i dagsläget, att vi är liksom mitt i produktionen till när vi ska börja avsluta den och förbereda för besiktningar. Samtidigt så får de nya projekt som ska projekteras. Det är nog den jobbigaste delen när det är mest jobb att göra. Nu är vi många som delar på arbetsbördan men projektering kräver mycket jobb och insats från oss och det gör vi samtidigt som vi har produktion och det är en jobbig bit. Normalt sett i det här läget som i nyproduktion så ska det egentligen bara vara produktionen, då ska allt projekteringen vara över. Det är den också på den här men i å med att vi jobbar för nya jobb då också, så blir det mycket.”

R3“Det är rätt så jämnt över hela processen. Sen beror det på faktorer som man inte kan påverka, som t.ex. väder. Men sluttiden är alltid fast, den ska liksom hållas, man kan jobba fortare man kan vara fler, men då blir det mer stress.”

5.2.3.1 Arbetstid

- Hur många timmar uppskattar du att du arbetar per vecka? Händer det att du överskrider detta eller att du hoppar över raster?

Alla platschefer uppskattar att de jobbar över den normala arbetstiden på 40h/vecka, vilket motsvarar ungefär 2-3h extra varje dag. Dessutom berättar alla platschefer att de ofta hoppar över raster eller att de inte följs helt. Anledningarna är bl.a. att möten sätts under raster (r10), att man inte hinner (r8,r3), att folk kommer och frågar om hjälp (r7), att det kommer samtal, att man inte tycker att man behöver full rast (r6,r4) eller för att det är bättre att fortsätta med det man sysslar med än att avbryta och ta en paus (r2,r9).

R1“Det händer tyvärr, det har mycket med deadline i byggbranschen, vill inte påstå att det är negativt, men jag försöker sköta tiderna och sånt så jag håller både frukost och lunch. Det är också viktigt socialt när alla kollegor sitter ihop och har trevligt, det vill man inte missa. Men det händer.”

R8”Aa visst händer det, det beror på för dålig planering. Man planerar in för mycket man lägger för mycket i sin kalender och så tror man att man hinner med.”

- Finns det möjlighet att ut de timmarna?

När det gäller möjlighet att ta ut de extra timmarna så anser sex stycken att det inte finns kompensation för det och en av platscheferna (r7) föreslår att det skulle behövas dokumentering av övertid. Hälften anser däremot att det är något som de själva kan påverka.

R2“Ja det gör det, man har det väldigt fritt. Det är det här som man kallar för frihet under ansvar, jag kan sticka och göra något annat utan att skriva av den tiden för jag vet att jag har buffrat upp det innan, jag har alltid timmar till godo. Skulle jag vilja ta ledigt en halvdag så gör jag det med gott samvete och skriver fulltid ändå för jag har mina timmar inarbetat.”

R7”Nej, jag skulle vilja att man kunde dokumentera sina arbetstider. Tyvärr så kan man inte göra det på Peab, vi kan inte skriva övertid. Det hade varit mer rättvist att få det dokumenterat.”

R1”Nej, det finns inte. Som jag ser det har jag en arbetsuppgift att sköta, sen om jag gör det på 30 timmar eller 50 är lite upp till mig. Jag kan delegera många arbetsuppgifter också så det är lite upp till mig själv.”

- Är du tillgänglig under din fritid? Är det av egen vilja? Tycker du att det behövas större policy för det?

Alla platschefer berättar att de är tillgängliga under fritiden. Sex av dem säger att det är av egen vilja speciellt när det gäller arbetsrelaterade samtal då de vet att det inte är ett krav att den ska vara på. Därför anser de att det inte behövs något större policy för det. Däremot har r5 en annan syn och menar att det bör finnas en policy på att man ska vara tillgänglig. De förklarar även att det beror på ansvaret som de har och att det kan bero på vilket projekt man har. Resterande tycker att det skulle behövas en större policy för tillgängligheten och menar att fritid ska vara fritid (r7,r1), och att det kan spåra ur så att man nästan är mer stressad hemma än på jobbet (r10).

R2“Alltid, den är alltid med. Nej, men förr var det ett stort bekymmer, jag kommer ihåg att jag var på någon slags platschefsträff för 8–10 år sen och jag sa att mitt största bekymmer var telefonen för den var stressframkallande, men de är den inte

idag, inte alls. Skulle min chef eller någon smsa kl. 19 på kvällen så svarar jag utan bekymmer, och jag kan sitta och svara mejl på kvällen, det jag gör hemma slipper jag göra på morgonen efter så allting är en besparing.”

R7”Ja, saker och ting kan hända, jag kan inte skriva över allting på alla andra för att jag ska vara ledig ett par timmar. Det hade kanske varit bra att det fanns en policy för det, att fritid är fritid och arbetstid är arbetstid.”

5.2.3.2 Arbetsuppgifter

- Vad har du för arbetsuppgifter? Vilka av dem tar mest tid och vilka prioriterar du?

Platscheferna påpekar att de har alla arbetsuppgifter som finns i befattningsbeskrivningen, bilaga 2 men att vissa arbetsuppgifter som projektinköp, arbetsberedning, ekonomi och fakturering fördelas med antingen en inköpare, projektchef eller arbetsledare. Tabell 2 visar ett sammanfattat resultat av vilka arbetsuppgifter som prioriteras mest och vilka arbetsuppgifter som kräver mest tid. En symbol innebär en röst och åtta av platscheferna anger mer än ett alternativ eftersom vissa saker går hand i hand. Sex stycken anser att ekonomin är viktigast och mest tidskrävande eftersom det finns krav på att de ska vara lönsamma i ett projekt. Arbetsmiljön är nästan lika prioriterad och de menar att det beror på att man måste se till att alla trivs och att ingen kommer till skada. Produktionsplanering anses även vara viktig eftersom man måste se till att projektet flyter på enligt dem.

Tabell 2: Tidskrävande och prioriterade arbetsuppgifter

<u>Arbetsuppgifter</u>	<u>Prioriterad</u>	<u>Tidskrävande</u>
Ekonomi	▲▲▲▲▲▲▲	□□□□□□□□
Arbetsmiljö	▲▲▲▲▲	□□
Produktionsplanering	▲▲▲▲	□□□□
Attest av löner		□□□
Uppgiftsfördelning	▲	□
Möten	▲	□
Arbetsberedning	▲	
Administration		□□
Personalfrågor		□

- På vilket sätt kan ditt arbete effektiviseras?

Platscheferna har olika synpunkter angående hur man kan effektivisera arbetet. Deras lösningar är bl.a. att ha bättre planering (r8), sköta mindre dokument (r6), få erfarna medarbetare som man kan delegera till (r4), lägga extra förberedande timmar till arbetet (r5) eller att man skapar sig rutiner (r1).

R7“Lösningen hade varit om alla kunde ta sitt ansvar fullt ut så hade man kanske inte hamnat i de situationerna. Om någon inte gör sitt jobb så drabbar det någon annan. Man ska också ha rätt produkt till rätt tid och med bättre planering kan man få det.”

R10“Man kan alltid bli effektiv, men det är en svår fråga, vi brukar väl säga att det är rätt bra att man kan vara en arbetsledare och platschef, men hade man kunnat vara 2 st. i de mer intensiva skedena så hade man nog kunnat planera på ett annat sätt så att man är mer effektiv i slutskedet. Det är svårt att vara jätteeffektiv också eftersom det hela tiden är ett nytt projekt. Förtryckta mallar har vi rätt mycket på Peab och det använder man ju, men det kanske inte är så lätt att förbereda hur mycket som helst för man utgår ändå från att vi måste få fram handlingarna och bygga på det liksom.”

R9“Egentligen så är det väl tid, att styra tiden bättre och kanske göra rätt saker, prioritera rätt och få stöd och uppbackning med vissa bitar som man kan lägga över som t.ex. administration, vilket vi behöver ha hjälp med här också. Vi har haft det på en del arbetsplatser men inte många, på större arbetsplatser brukar vi få, dock inte på heltid.”

- Anser du att du behöver avlastning från dina arbetsuppgifter? Har du möjlighet att delegera de?

Två platschefer tycker att de har möjlighet att avlasta vissa arbetsuppgifter speciellt om det är på större arbetsplatser då de har fler resurser (r6,r1), och en som är i startskedet berättar att det behövs fler resurser senare men inte i dagsläget r3. Fyra anser att det inte behövs avlastning så länge man inte behöver kontrollera allt som görs (r10,r5) eller om alla gör sitt (r7,r4). En berättar att det ibland tar längre tid att förklara än att göra jobbet själv (r2) och en annan säger att det hade behövts avlastning från det administrativa så att fokus kan ligga på att driva produktionen istället (r9). Enligt r8 så är även sättet att delegera viktigt, att man ger en person ett ansvarsområde och talar om för andra på arbetsplatsen vem som ansvarar så att alla frågor går till den personen istället.

- Tycker du att det finns behov för ökad bemanning i projektorganisationen? I så fall hur?

Hälften av platscheferna känner inget behov för ökad bemanning och fyra berättar att ökad bemanning behövs på mindre projekt eftersom det är samma arbetsmoment som måste utföras och att möjligheten till delegering minskar med mindre bemanning. Enligt r9 och r8 beror behovet på vilket läge man är i samt vilket projekt som gäller. En anser även att det borde vara större ansvar på varje befattning (r7). En platschef berättar att det är en resursfråga och att det inte alltid är så lätt att få in den resurs som behövs (r6). En annan berättar följande;

R8“Generellt sett tycker jag att jag får den hjälpen jag behöver och det kan bero på att jag har väldigt stora projekt. Konsekvensen för företaget om ett stort projekt inte går bra är betydligt större än ett mindre projekt som inte går bra. Men med ett litet projekt så har man samma mängd av papper som till ett stort projekt. Det är samma regler som gäller, så du får jobba mer med små projekt än en stort. Du får göra samma saker.”

5.2.3.3 Arbetsmiljöansvaret

Hur ser du på arbetsmiljöansvaret? Är det en börda eller chans att påverka? Åtta av tio platschefer anser att arbetsmiljöansvaret är en börda mer än en chans att påverka, resterande håller inte med. Enligt r6 är det en chans att påverka men att det blir till en börda eftersom man tänker på det varje dag, och r5 tycker att det tillhör ens jobb och därför ses det inte som en börda. De förslag som de kommer på för att minska bördan är att exempelvis lägga mer ansvar på UE (r10,r9), större ansvar redan i projekteringen (r7) eller genom att låta någon annan ansvarar för arbetsmiljön (r1,r2,r4).

R10“Det är drygt att behöva tjata på folk för deras egen säkerhetsskull. Skulle önskat att alla som jobbar på arbetsplatsen själva ä intresserade av arbetsmiljö för det är deras säkerhet som det egentligen handlar om, då hade det inte varit jättejobbigt. Det är väldigt olika på vilken firma man kommer ifrån också, man märker att det är hela firman i sig som funkar på ett visst sätt.”

R8“Det är en börda för man är ansvarig för människorna, det hade varit trevligare om det var maskiner. Samtidigt är där möjligheter att skapa miljö och komma med lösningar och få prova de också. Jag tycker att hot är det bästa sättet att få de att acceptera reglerna, och det funkar. Ibland sköter folk inte sig och då säger jag till de en gång. Nästa gång jag ser honom göra samma sak så säger jag till honom att du kan packa ihop dina

grejer, vi har ingen användning för såna som dig, hejdå. Då fattar de andra att här får handlingar konsekvenser, om man inte sköter det här så åker man ut. På så sätt sprids ryktet och det blir lättare.”

R1 “Tyvärr svarar jag börda, mer börda än chans. Det är tänket att du har den här pressen på dig hela tiden. Jag kan liksom se till så att vi gör så mycket som vi bara kan, att ingen ska skada sig här och att alla ska både trivas och inte skadar sig. Men det är en levande arbetsplats, det händer grejer, det byggs upp ställningar, det rivs ställningar och olika moment som pågår så det kan hända grejer där ute. Jag sitter ju här inne och kan inte ha den kollen, det tycker jag är jobbigt.”

5.2.4 Ledarskap och chefskap

För att få en uppfattning om hur bra ledarskap platscheferna får av sina arbetschefer har det ställts ett antal frågor som berör det området och följande svar har erhållits.

- Vad anser du vara bra ledarskap från din chef?

De egenskaper som platscheferna vill ha hos sina respektive chefer är att de ska vara lyhörda (r5,r9), ge tydliga besked (r3), ge beröm och feedback (r4), visa intresse för platschefens arbetssituation (r7), känna av när det går bra eller dåligt (r6,r2), att det är rak och god kommunikation (r10,r8) samt att chefen inte detaljstyr (r8) och kan ge förtroende (r9). Åtta av tio platschefer tycker att deras chefer har de egenskaperna som de efterfrågar medan resterande två (r7,r4) är missnöjda med ledarskapet.

- I vilka situationer behöver du stöttning? Får du den stöttning och är den tillräcklig?

Vidare berättar r7 att chefskulturen har blivit sämre genom åren och att stöttningen inte är tillräcklig när det uppstår problem. Platschefen förklarar vidare att det beror på företagets tillväxt. Den andra missnöjda berättar att hen inte kommer överens med sin chef eftersom de har olika synpunkter på vad som bör prioriteras (r4). De som återstår anser att den stöttningen de får är tillräckligt bra. Hälften av platscheferna berättar att stöttning oftast handlar om ekonomiska frågor och de övriga menar att stöttning behövs när det kommer till oförutsedda situationer, eller när det kommer till tuffa beslut (r5).

R5 “När man tar tuffa beslut som personalfrågor, och jag känner att behöver jag stöttning så får jag det.”

R1 “Oftast när jag pratar med min chef så pratar vi ekonomi, det är mest ekonomifrågor. Det är inte så mycket stöttning som behövs

nu eftersom det är många som är här på projektet. Jag tycker att stöttningen är absolut tillräcklig.”

- *Uppmärksammar och uppskattar din chef din arbetsinsats? På vilket sätt visas det?*

Åtta platschefer håller med om hur viktigt det är med att deras arbetsinsats uppmärksammas och uppskattas och hälften av dem tycker att de får den beröm som behövs. Detta fås genom feedback och medarbetarsamtal samt genom större förtroende. Samtidigt tycker andra att de inte har en aning om hur nöjda deras chefer är över deras arbetsinsats (r6,r7) och tre platschefer tycker att deras chefer är dåliga på att ge beröm och feedback (r8,r9,r4). De räknar med att de har gjort ett bra jobb om det inte tillkommer några synpunkter (r6,r7,r2) och när de vet att de har en nöjd beställare (r3,r1). Nedan följer två platschefers svar;

R9“Ja det gör han. Han är väl inte den bästa på att ge feedback men å andra sidan så vet vi att vi får förtroendet och det är lite grann så att funkar det, så får vi sköta oss själva. Vi har ett förtroende helt enkelt och så har det nog alltid varit. Har haft samma chef hela tiden som jag varit på Peab, han har vuxit i sin roll och jag har vuxit i min.”

R7“Jag har ingen aning. Vi har ett medarbetarsamtal men jag har inget dåligt självförtroende jag vet inte om jag skulle behöva bli berömd, måste vi berömma hela tiden? I förhållande till att göra ett jättebra projekt och mycket feedback och i förhållande till att göra ett dåligt projekt, vad man får i skam så ställer inte det sig i relation. Men det kanske är nyttigt också, man kan inte leva på beröm men misstagen måste man rätta till sig. Får man inga synpunkter så innebär det att man har gjort ett bra jobb.”

- *Får du tillräcklig information från din chef när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner?*

Förutom r4 och r7 har resten ett intryck av att de får tillräcklig information när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner genom mejl och telefon och ibland via möten. Platscheferna föredrar däremot en öppen dialog framför massmejl. En anser även att vissa aspekter som t.ex. information om vad som händer i närheten eller specifik information för personen i fråga (r7), borde förbättras. Enligt nedanstående citat förtydligas åsikterna;

R7“Informationen har blivit mycket sämre genom åren, vi har väldigt mycket allmän information, men vi har ingen information som beror personen i fråga eller så. Förr hade man alltid en dialog när det gällde förändringar i företaget som kunde beröra mig. Det finns inte längre i Peabs kontor. Man tar reda på det när det är definitivt, t.ex. att de bara kommer och säger nu har du fått en ny chef.”

R9“Ja, det tycker jag, det går på mejl sen går det ut när det är någonting, så det funkar ganska bra. Han brukar lägga det som kommer uppifrån från hans del och sedan lägga vidare det direkt till oss. Sen kan man alltid få mer information, övergripande så har vi nog bra information men det är lite sämre med information på vad som händer i närområdet. Vi vet vad vi gör på vår arbetsplats men vi vet inte vad de andra arbetsplatserna gör. Hade velat att man hade kunnat veta lite mer om vad som händer runt omkring en. Det är bra att veta vad som finns och om det är någon man kan ha hjälp av.”

- Vad ser du som ditt ansvar och dina befogenheter i ditt arbete? Är det för mycket/lite/lagom? Behöver något bli tydligare?

De synpunkter som har fåtts fram om platschefernas ansvar och befogenheter är att det är lagom enligt fyra av de, däremot är många medvetna om att rollen innebär mycket ansvar och att det är vad som eftersträvas (r2,r4) eller att det fungerar (r7,r5,r10). Dessutom svarar sju platschefer att ansvarsområden är tydliga och två av de av de sju hänvisar även till befattningsbeskrivningen (r2, r1). En påpekar att det inte finns några formella delegeringar på arbetsplatsen, vilket hen menar med att ansvar och befogenheter fördelas mellan tjänstemännen och att de vet vad som gäller (r9). Tre platschefer anser att ansvaret är lagom men menar att allt är bra förutom personalansvaret som anses vara svårt (r7) respektive arbetsmiljöansvaret som anses vara för stort (r1,r9).

R4“Det är lagom jag vill ha ansvar, och det är rätt mycket ansvar men jag vill ha det så. Jag har ett totalt ansvar så det är tydligt.”

R7“Ja det är klart att med mer ansvar så måste man ha mer befogenheter. Det funkar tycker jag. Personalansvar är jättesvårt, man har ett ansvar men i princip så har man inga befogenheter när det gäller personal.”

R8“Det är bra. Men man har tillsatt en projektchef i organisationen som inte tidigare fanns och våra arbetsuppgifter

och ansvarsområden går väldigt mycket ihop. I detta projekt har jag en ny projektchef och där har vi inte riktigt landat på vårt arbetssätt. Det löser sig, men det kunde ha varit tydligare.”

5.2.4.1 Stimulerat arbete

- *Behöver du ytterligare utbildning eller annat stöd i ditt arbete? Hur utvecklar du dina kunskaper och färdigheter i ditt nuvarande arbete?*

Åtta platschefer anser att de inte har behov av ytterligare utbildning eller annat stöd för att klara av deras arbete. Anledningen är att de känner att de har tillräckliga kunskaper som har fått antingen genom företaget eller av egna erfarenheter. De berättar även att det finns stora möjligheter inom företaget för att utöka deras kunskaper genom olika kurser som erbjuds. De andra två berättar att rollen kräver kontinuerlig uppdatering och att man utbildas varje dag (r5,r6).

Även här har platscheferna liknande svar vad gäller utveckling av kunskaper i arbetet. De berättar att utveckling fås hela tiden eftersom man får lära sig något nytt varje dag. Dessutom anser några av de att utveckling även främjas genom att lyssna mer på andra (r4), prova på alternativa lösningar (r2,r8,r9) och genom projekt som skiljer sig (r10,r6).

R8“Provar på nya saker, nya metoder nya idéer. När jag jobbar så provar jag jätte gärna nya saker och frågar andra hur de gör, och alternativa lösningar. Jag tror inte man tjänar pengar om man gör som man alltid ha gjort. Man utvecklas inte heller. Det är spännande också att ta liten risk.”

R10“Man får försöka jobba smidigare och smidigare och man lär sig något nytt hela tiden för varenda projekt är nytt, det är ingenting som liknar varandra. Man har en ny beställare och det är nytt på just den platsen man bygger på.”

R2“Jag vill gärna hitta nya idéer och lösningar, samtidigt så har jag varit här så pass länge och man kan höra när andra yngre kommer och de ska komma med förslag och ba jag har varit där, det går inte, vi måste köra som vi alltid har kört för det är ingenting annat som går. Men jag är öppen för nya förslag.”

5.2.4.2 Konflikthantering

- Kan du göra en uppskattning på hur mycket tid du lägger på konflikthantering en normal arbetsvecka? Med vem sker konflikterna och vad innehåller de?

Konflikter på arbetsplatserna handlar för det mesta om småsaker enligt platscheferna och de säger även att det uppstår mest hos hantverkare. Det kan exempelvis handla om att två hantverkare inte kommer överens (r10,r9,r2) eller att vissa yrkeskategorier står i vägen för varandra. De som har dagliga konflikter uppskattar att det ligger mellan 2-4h per vecka men hälften menar att de inte lägger någon särskild tid på konflikthantering eftersom de antingen inte har några konflikter alls eller för att det är försumbart.

R6 “Vi har faktiskt inte mycket konflikter här. Det kan vara så att man har olika synpunkter på någonting som ska göras. Oftast är det inte våra egna personal utan det är UE och handlar oftast om byggtekniska grejer. Gör man klart när man kommer hit om hur något ska göras så brukar det inte vara några bekymmer.”

R9 “Det är inte mycket egentligen, det är mycket för att lösa problem men just konflikter är det inte så ofta. Ofta är det att det är någon som retar sig på någon annan som är i vägen för de. Det är på en ganska låg nivå skulle jag vilja säga.”

R8 “3 timmar kanske, oftast handlar det om att folk ska leva upp till ordnings- och skyddsregler. Det blir konflikter med att vissa kategorier inte gör som man ska. En annan grej som kan ge upphov till konflikter är att någon annan bara bryr sig om sitt eget arbete, att man inte bryr sig om det som är runt omkring. De kanske gör på ett sätt som är bäst för deras egen del men som kan påverka andra negativt. Väldigt många hantverkare i byggbranschen jobbar dessutom på ackord, man har betalt på hur mycket man presterar. Det gör att man agerar på ett sätt som man inte borde göra för att tjäna mer pengar.”

R1 “5 %, det är faktiskt lite, vi har en välfungerande arbetsplats. Det brukar oftast vara samordningsfrågor, att någon kategori har ont p.g.a. att någon annan kategori inte är färdig i tid, gjort ett dåligt arbete eller städat dåligt efter sig. Det kan också handla om pengar, att du inte är överens om vad du ha köpt och att den andra inte är överens om vad han ska leverera för de pengarna han har gett.”

5.2.5 Stress

5.2.5.1 Stressfaktorer

- Vad är arbetsrelaterad stress för dig?

Platscheferna har en gemensam syn på arbetsrelaterad stress, fyra platschefer konstaterar att det handlar om att inte hinna med det som är planerat för dagen och tre berättar att det är när en plan inte fungerar som man har tänkt sig (r4,r1,r6). Andra uppfattar arbetsrelaterad stress som att ha tunnelseende och missa det som händer omkring (r8) eller att man tar med sig negativ stress hem (r2). En nämner även flera orsaker som ger upphov till stress och berättar följande;

R3 “Hantverkarna, det är en stressfaktor att jaga de. Tiden skapar också stress. Det kan också vara saker som inte passar, ritningar som inte stämmer eller så är det leveranser som inte kommer i tid.”

Två andra platschefer uttrycker sig enligt nedan;

R5 “När man inte hinner med, man har oftast uppgifterna på papper och när det blir mer och mer så hinner man inte beta av det, det är stress för mig. Sen helt plötsligt blir det akuta saker som måste lösas.”

R1 “Det är när du har för mycket att göra och du kämpar och sliter för att det ska bli bra och så blir inte resultatet bra. Antingen blir utförandet inte bra nog, man blir försenad eller så går det inte ihop ekonomiskt. Det är stressfaktorer. Det är tid och pengar helt enkelt.”

- Vilka faktorer orsakar mest stress enligt dig?

Svaren skiljer sig här mellan platscheferna. De faktorer som påpekas av hälften är arbetsbördan i sig, att det är mycket att göra under vissa perioder. Andra påpekar att det kan bero på att man inte har en klar plan framför sig (r8) och att det handlar om leveransförseningar (r6). En nämner även att det kan handla om vissa arbetsmoment som kan vara väldigt dyra om det skulle gå fel och berättar följande;

R3 “Det är betongarbetet, när man gjuter. Det är så dyrt och man får bara en chans, blir det inte bra så är det dyrt. Sen när man sitter på sånt projekt som är mindre och jag vet att det är bara jag här och att ingen annan kan göra något om jag blir sjuk så blir jag stressad.”

Nedan berättar en annan platschef att det handlar om möteskulturen som tar mycket tid;

R7“Möten. Totalt sett måste vi få ner det där med möten, alla förväntar sig det överallt och jag tror inte att det blir någon effektivitet av det. Många sitter med mobilen eller datorn och någon sitter och pladdrar, vad ska vi ha möte för? Folk hinner inte förbereda sig till mötet, sen vet man ingenting ändå när man går från mötet och sen går man från det ena mötet till det andra. Jag kan uppfatta också att min chef inte är närvarande för sina anställda eftersom han alltid är på möte. Vi har en möteskultur i Sverige där det är för mycket och vi är samtidigt väldigt dåliga på att informera. Personliga möten är mycket mer effektiva än stora. Man börja bli så lite intresserad eftersom det blir för lite tid att utföra sitt jobb.”

- Varför tror du dessa faktorer uppkommer?

Deras uppfattning om varför de olika stressfaktorerna uppkommer är varierande. Fyra anser att det handlar om dålig eller svårstyrd planering. Resterande berättar att det bl.a. handlar om att inte få den information som behövs (r8), att det kan bero på akademiker utan praktiska erfarenheter som gör fel i projekteringen (r7), konjunkturläget som gör att leverantörer har mycket att göra och ger upphov till förseningar (r6), samt p.g.a. den fastställda byggtiden (r3).

R9“Vissa perioder är det mycket att göra och oftast händer det något oförutsett som kastar omkull det du skulle ha gjort. Då ligger man helt plötsligt efter med någonting och det ska tas ifatt. Men mycket är planering och då kan man vara bättre på att planera sin egen tid.”

R8”Det kan bero på att man ibland inte har information, i detta projekt har jag startat men jag har ingen färdig plan. Jag har inte fått all information för att kunna göra den. Jag vet inte hur mycket armering det ska va i bottenplatta. Jag har inte tillräcklig med information för att göra planen och det stressar mig.”

5.2.5.2 Stresseffekter

- Hur påverkar stressfaktorerna ditt arbete?

Hur stressfaktorerna som nämns ovan påverkar platschefernas arbete skiljer sig från person till person. T.ex. berättar r1 att hen påverkas negativt av stress i början av sin karriär, men att det har förändrats. Hen menar att med tiden skapar man sig rutiner och därmed påverkas mindre av stress. Andra menar

däremot att man blir mer effektiv med en viss mängd stress (r9), och att man tar positivt på de höga kraven (r5). De som påverkas negativt av stress upplever oftast att följderna blir bl.a. besvikelse för att man inte lyckas exempelvis få ihop något som man har jobbat mycket med (r2), att man får svårare att uppfatta det som händer runt omkring (r8,r10) eller att man gör ett sämre jobb när man är stressad och att det dessutom påverkar ledarskapet (r4). Enligt en platschef så kan det även få en att bli mindre intresserad av vissa saker eftersom det blir för lite tid att utföra arbetet (r7).

R4“Är jag stressad så påverkar det ju min ledarsida och då blir ju gubbarna också påverkade. Är jag lugn och harmonisk så tror jag att jag är en bättre ledare.”

R1“Om du liksom jobbar och jobbar och inte klarar tider och blir försenad och får inte upp ekonomin då är det jobbig stress. Men om man jobbar mycket men samtidigt klarar tiderna och målet och man får belöning, då orkar man mer och man ser positivt på stress. Man lär sig hantera nu, det är rutinen. Det är därför jag säger man ska inte ha bråttom som ung, man är rätt så utsatt i den här sitsen och kan råka köra in sig i väggen.”

- Händer det att du tänker på jobbrelaterade händelser efter jobbet? Vad beror det på?

Åtta av tio platschefer säger att de oftast tänker på jobbrelaterade händelser efter jobbet och att det beror på intresse (r2,r4), att något förblir olöst efter dagen vilket gör det svårt att stänga av hjärnan direkt eller för att det uppkommer några idéer (r9,r8). Två av dem menar att de kan släppa jobbet när de kommer hem (r6,r7). En platschef berättar även en metod som hen använder för att hitta något slags balans;

R8“Ja visst, oftast får jag idéer och då brukar jag ha med mig en bok, som jag skriver allting i och stoppar den i väskan. På det viset så behöver jag inte tänka, dyker det upp något så vet jag att jag har det i boken. Det är mycket bättre än att försöka spara allting i huvudet för då får man mycket lastning.”

- Hur ofta upplever du fysiska besvär såsom huvudvärk och spänningar i kroppen p.g.a. arbetet?

Effekterna som huvudvärk och spänningar p.g.a. arbetet händer sällan eller aldrig enligt åtta platschefer. En av dem menar även att privatlivet påverkar mer jobbet än tvärtom (r7) och en annan säger att hen upplevde det ofta förr men att det är sällan nu (r1). De som upplever besvären berättar att det sker

ibland och att det beror på trötthet och mycket på schemat (r10) eller att man kanske har suttit dåligt på stolen (r9).

R1 "Väldigt sällan, för 6-7 år sen så var det väldigt ofta. Eftersom jag nu är mer rutinerad. Känner jag att jag inte klarar av det så finns det allting någon som jag kan delegera till som kan hjälpa mig."

- Upplever du svårigheter att koncentrera dig i ditt arbete? Vad beror det på?

Endast två av platscheferna anser att de ibland kan uppleva koncentrationssvårigheter i deras arbete. Resten tycker inte att de har några problem med koncentrationen under arbetsdagen. Anledningen enligt de förstnämnda beskrivs nedan;

R9 "Kan väl hända faktiskt, när det är lite för mycket att göra och man sitter med en grej och tankarna spårar iväg och det är väl en bit som jag vet att jag ska jobba med också, fokusera på en sak i taget."

R3 "Ibland, det beror på att man är trött. Man har jagat folk hela tiden."

En annan platschef berättar följande;

R6 "Nej, det är mest när det är människor som kommer och pratar om ointressanta saker och man har mycket att göra."

- Hur tror du att ditt eget psykiska välmående påverkar din arbetssituation?

Platscheferna har en delad syn avseende hur mycket den psykiska välmående kan påverka arbetssituationen. De menar att det är av stor betydelse men berättar vidare att de själva inte har upplevt några större bekymmer eller att de har hittat metoder så att det inte påverkar deras arbete. De berättar att det går bl.a. genom motion (r4), att inte skjuta upp problem (r3), att få möjligheten att kunna varva ner (r10) och genom att vara lugn och behärskad gentemot personalen (r6).

R9 "Det går nog hand i hand, åt båda hållen. Går det jättebra på jobbet så är man säkert mer positiv i största allmänheten och tvärtom. Jag är väldigt nöjd med det nu. Jag tror inte jag har gått någon dag och tyckt att det var tråkigt att gå till jobb."

R10“Det påverkar väl alltid vad man än gör, påverkar väl hur man mår tänker jag. Sen hur mycket det är svårt att svara på. Jag tycker att det flyter på ändå. Jag har inte mått så dåligt så att jag har gått in i vägen.”

- Hur nöjd är du med din nuvarande arbetsituation?

Hälften av platscheferna berättar vidare att de är väldigt nöjda med deras nuvarande arbetsituation medan fyra säger att de är nöjda men att allt kan bli bättre. En berättar istället att hen har mycket att göra i dagsläget och är därför inte helt nöjd med arbetsituation men att det kommer att förändras längre fram i projektet (r2)

R4“Just nu är jag väldigt nöjd för nu har det gått bra. Jag har haft svåra projekt och vi har tjänat mycket pengar så just nu är det jätteroligt att jobba. Idag så är det lite pengar i byggbranschen och där byggs det jättemycket så det är lite lättare att få ekonomin i jobbet.”

R5“Ja det gör jag, allting kan bli bättre ju men man måste bli bättre på någonting. Jag vill ha utmanande projekt som är svåra då jag tycker att det är kul, och det har jag fått. Ett projekt som fortlöper sig själv är ingen utmaning tycker jag. Detta är det ultimata projektet.”

5.2.5.3 Stresshantering

- Hur reagerar du under stress? Sker det kroppsligt, känslomässigt eller beteendemässigt?

Platscheferna reagerar olika under stress. Sex berättar att de uppvisar tecken på stress medan tre berättar att det inte syns utåt sett (r10,r1,r6). De olika stressreaktionerna är:

- hjärta som slår fortare (r3),
- att man tappat humöret (r4,r7,r2),
- trött och svårt att sova (r10),
- huvudvärk (r1) eller värk i kroppen (r8),
- att beslut fattas snabbt (r9,r5),
- och att man blir okontaktbar (r8).

Nedan kan man se hur tre platschefer reagerar på olika sätt;

R5“Jag tror jag blir helt rak så att det blir snabba beslut för att man ska beta av listan och ta bort listan därefter.

R2“Beteendemässigt, jag blir nog rätt så girig alltså otrevlig. Det syns hemma men inte på jobbet, det är sällan jag visar mina dåliga

sidor på jobbet, jag vet inte varför. Jag skäller aldrig och surar aldrig, hemma kan jag göra det.”

R8“Jag får lite värk i axeln. Det syns nog på mig när jag är stressad, för jag ser inte folk, jag ser bara vad jag håller på med. Om någon går förbi så ser jag inte de och de märker att jag inte är kontaktbar.”

- *Hur minskar du stressen när det väl uppkommer?*

För att minska stressen när den väl uppkommer är även svaren annorlunda här. Sex platschefer håller med om att stress oftast kan minskas under fritiden men inte under arbetsdagen. Hälften av platscheferna kan minska stressen genom motion och olika hobbyn. Däremot är r6 och r10 överens om att det handlar om att prioritera rätt och välja det viktigaste först. En anser istället att den bästa lösningen är att komma tidigare till jobbet och beta av listan (r5), medan r7 minskar stressen genom att tänka på att den stressiga perioden har ett slut.

R1“Jag tränar jättemycket de senaste åren, jag mår bra och det märker jag. Det är mitt sätt att komma ifrån stressen, samtidigt när man håller på att träna så går det inte och tänka, så då har man 1-2 timmar paus från de.”

R3“Det är när man kommer hem i så fall, men här ska man vara stressad så länge man inte får hjärtklappning. Även om jag är stressad så blir de andra också stressade så är det bra.”

R6“Man får sortera och göra det som är viktigt och det som är mindre viktigt får vänta.”

- *Har du tid för återhämtning? På vilket sätt återhämtar du dig?*

Återhämtning är något som alla platschefer anser att de har och det görs bl.a. genom motion eller en hobby enligt hälften av platscheferna. Resten får återhämtning genom att släppa tankarna från jobbet.

R10“Semester försöker jag ta emellanåt men det är ju mer bara några gånger per år men annars träna försöker jag faktiskt göra. Man släpper tankarna på jobbet och sen kan man komma hem och bara vara ledig, träning hjälper en med det.”

R1“Ja, förutom träningen så tar man ibland lite ledigt. Vi har också trevligt här på arbetsplatsen. Vi spelar kort och vi umgås på frukost och lunch.”

5.2.6 Förbättringspotential enligt platscheferna

Avslutningsvis får platscheferna frågan om vilka förslag de har för att utveckla rollen. Nedan följer en sammanfattning av samtliga förslag;

- Längre och bättre styrda byggtider.
- Erfarna och självgående personal under sig.
- Utvecklingsmöjligheter genom omväxlande arbetsmetoder.
- Fler resurser för att frigöra delar av arbetsmiljöansvaret samt administration.
- Tillräckliga resurser och rätt verktyg.
- Fler resurser i startskedet, möjlighet att avsluta ett projekt innan ett nytt påbörjas samt möjlighet till återhämtning.
- Lämplig bemanning för att främja hälsan.
- Mindre irrelevanta möten samt mer hänsyn till det praktiska och verkligheten under projekteringen.
- Mer dialoger mellan samma yrkeskategorier för utbyte av erfarenheter.
- Fler duktiga coacher som hjälper till med arbetsmiljö, blanketter och stöd med IT.

6 Analys och diskussion

Urvalet av platscheferna är varierande med avseende på deras erfarenheter i byggbranschen och de har olika personligheter vilket ger en bred beskrivning av de områden som belyses i rapporten. Däremot ligger medelåldern på 48 år och respondenterna består till 90 % av män. Studien omfattar alltså inte ett så bredt urval för att kunna generalisera för andra fall, men kan ändå vara till nytta för andra platschefer och företag i samma bransch.

Angående skede i projekten så har författarna fått en kommentar av en platschef om att den nuvarande skede delvis kan ha påverkat svaren som rör stress och arbetsbelastning, och då det framgår hos vissa intervjupersoner anses det vara en viktig punkt att poängtera. Dessutom är det troligt att svaren skulle variera i stor utsträckning med andra förutsättningar.

Utmaningen med att vara platschef kan sammanfattas som hela det ansvaret som ingår i rollen men det ses inte på ett negativt sätt. Majoriteten vill heller inte byta tjänst, vilket kan bero på att det inte finns en tjänst som kan motsvara platschefens roll med samma villkor, och då de flesta trivs vill de därför fortsätta som platschef. De som kan tänka sig att byta berättar det rent spontant utan specifikation och det beror på att de är nyfikna på nya arbetssätt men trivs inte nödvändigtvis sämre som platschef.

6.1 Projektbeskrivning

Enligt AFS 2015:4 ska arbetsgivaren se till att det är tillräckliga resurser med avseende på kraven i arbetet. Platscheferna håller med om att det inte alltid finns de resurser som behövs i mindre projekt och att de behöver avlastning, speciellt när det kommer till det administrativa men även arbetsmiljöansvaret. I arbetsmiljöverket (2016) nämns det att ohälsosam arbetsbelastning beror på begränsade resurser i förhållande till kraven i arbetet. Eftersom det kan vara samma krav på ett stort som ett litet projekt bör arbetsgivaren ta hänsyn till den specifika arbetsplatsen och se till att det finns tillgängliga resurser vid behov. Optimala resurser är alltså en väsentlig del för platschefernas arbete. För företag är det en kostnadsfråga men ibland kan det även vara brist på resurser överlag. Andra åtgärder kan därför vara att undersöka om fler resurser ökar den långsiktiga vinsten eller inte, samt att fördela resurser rättvist mellan olika projekt. Ett projekt ska inte ha överflödig personal när ett annat saknar grundläggande stöd.

6.1.1 Återhämtning

Efter ett avslutat projekt har platscheferna vanligtvis ingen möjlighet till återhämtning mellan projekten eftersom de oftast går in i varandra. Brist på återhämtning är därmed en av orsakerna som ger upphov till den negativa stressen enligt Malmström och Nihlén (2009). Platscheferna berättar däremot

att de kan återhämta sig efter jobbet och att de gör det på olika sätt. Det görs bl.a. genom motion, vilket är enligt Lindmark och Önnevik (2011), en av de fyra metoder som kan användas för att förebygga och minska stress.

Att projekten överlappar kan ge upphov till rollkonflikter. Platscheferna kan välja att prioritera det projektet som ska avslutas först eftersom det innebär större konsekvenser om det blir fel. Detta kan då betyda att platschefens inflytande och arbete under projekteringen löper större risk att drabbas och bortprioriteras, vilket kan leda till en dålig början som därmed påverkar senare skeden.

Tabell 3: Riskanalys av återhämtning

<u>Risk</u>	<u>Påverkan</u>	<u>Eventuella åtgärder</u>
<i>Brist på återhämtning mellan projekt</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Stress</i> - <i>Rollkonflikter</i> - <i>Sämre projektering</i> 	- <i>Rimligt uppehåll mellan projekt</i>

6.2 Arbetsbelastning och arbetsfördelning

Platscheferna har olika åsikter om när störst arbetsbelastning uppstår, men många anser att slutet är mest krävande då mycket ska avslutas samtidigt. En åtgärd kan därför vara att se till att det finns stöd eller ökade resurser i de skedena som ger upphov till störst arbetsbelastning enligt tidigare prognoser.

6.2.1 Arbetstid

Det är tydligt att platscheferna inte har en fast arbetstid, vilket kan vara förståeligt för rollen. Det innebär dock att de har ett gränslöst arbete eftersom de är tillgängliga under fritiden. Återhämtningen blir därmed lidande även om majoriteten anser att det är av egen vilja. En åtgärd kan därför vara att se till att platscheferna kan bestämma arbetstakten i högre utsträckning så att det kan skapas optimala deadlines. På detta sätt slipper man jobba extra hemma eller på raster för att hinna med. Platscheferna har även möjlighet att påverka det gränslösa arbetet genom att inte planera för mycket under en kort period. Detta kan kopplas till teorin om self-efficacy, att man har en föreställning om vad man tror att man hinner med, men att verkligheten ser annorlunda ut (Bandura, 1994). Därför bör man lägga en rimlig buffert för t.ex. oförutsedda händelser vid tidsplanering för att minska arbetsbelastningen.

Det är många som anser att de inte har någon möjlighet till att ta ut de extra timmarna, samtidigt påpekar de att det är något som de själva styr och ser alltså inte negativt på det. Utifrån Antonovsky (2005) teori om KASAM så har platscheferna både hanterbarhet och meningsfullhet för situationen, vilket innebär att de kan bemöta de kraven och utmaningar som de ställs inför och samtidigt känna ett värde i dem. Under stress kapitlet klargörs att människor

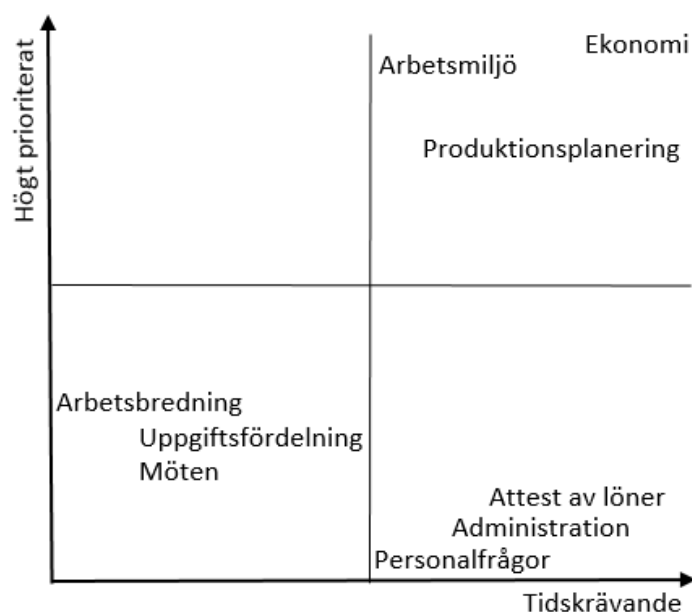
ofta glömmer sina egna behov och känslor när de utsätts för svårigheter (Theorell, 2012). I detta fall kan det då vara p.g.a. tidspressen, därför är det viktigt att man upptäcker kroppsliga signaler innan allvarliga problem uppstår (Theorell, 2012). En anmärkningsvärd synpunkt som en av respondenterna uppger är dokumentering av övertid. Med denna lösning blir det både mer rättvist samtidigt som man får en överblick om vad som ger upphov till övertidsarbete.

Tabell 4: Riskanalys av arbetstid

<u>Risk</u>	<u>Påverkan</u>	<u>Eventuella åtgärder</u>
Hög arbetsbelastning i slutskedet	- Stress	- Fler resurser
Ej fast arbetstid	- Gränslöst arbete - Övertidsarbete	- Bättre planering - Bestämma arbetstakt i högre utsträckning - Dokumentera övertid

6.2.2 Arbetsuppgifter

Platscheferna är medvetna om vilka ansvar de besitter och vad som är prioriterad resp. tidskrävande. Figur 9 visar att ekonomi, arbetsmiljö och produktionsplanering ligger högst både med avseende på prioritering och tidsbehov. Detta förklaras i resultatet där platscheferna menar att för alla projekt så gäller det att vara lönsam och att styra produktionen och arbetsmiljö åt rätt håll. Figuren visar även att attest av löner, administration och personalfrågor är arbetsuppgifter som ingen prioriterar men att de är tidskrävande enligt vissa. Detta kan då tolkas som att arbetsuppgifterna är obetydliga och att de hellre delegerar till någon annan.



Figur 9: Analys av prioriterade och tidskrävande arbetsuppgifter

Det föreslås flera sätt att effektivisera arbetet och platscheferna tar upp både hur de själva kan effektivisera sitt eget arbete och vad arbetsgivare kan bidra med. Sammanfattningsvis sägs det handla om att tillämpa andra arbetssätt och att minska arbetsmängden, alltså två av de åtgärder som kan användas för att förebygga höga arbetsbelastningar enligt AFS 2015:4.

6.2.3 Arbetsmiljöansvaret

Att åtta av platscheferna ser arbetsmiljöansvaret som en börda mer än chans att påverka är en faktor som kan leda till psykisk påfrestning. Detta kan förklaras med teorin om kontroll-lokus där Theorell (2012) diskuterar om en viktig del som påverkar hälsan, alltså möjligheten att kontrollera en situation. Stress uppstår ofta p.g.a. rädslan att förlora kontrollen (Theorell, 2012), vilket kan vara anledningen till varför platscheferna ser arbetsmiljöansvaret som en börda. Platscheferna lägger inte särskilt mycket tid på att vara ute med hantverkarna eftersom de har mycket annat som måste skötas och därför blir det svårt för dem att se det som en chans att påverka. Deras förslag är inte bara att ansvaret ska delegeras helt till någon annan. De menar istället att ett större ansvar på UE samt större fokus på arbetsmiljö under projekteringen skulle vara en bra åtgärd för att minska bördan.

Tabell 5: Riskanalys av arbetsmiljöansvaret

<u>Risk</u>	<u>Påverkan</u>	<u>Eventuella åtgärder</u>
<i>Förlorad kontroll över arbetsmiljö</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Stress</i> - <i>Psykisk påfrestning</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Större ansvar på UE</i> - <i>Delegera ansvaret helt</i> - <i>Större fokus under projektering</i>

6.3 Ledarskap och chefskap

Skillnaden mellan chefskap och ledarskap verkar vara tydligt för platscheferna. Majoriteten berättar att de får stöttning vid behov och att de har chefer med ledarskapsförmåga, i alla fall till viss del. Platschefernas arbetsinsats uppmärksammas inte i den utsträckning som de hoppas på, däremot ser de inga större bekymmer med det. En obalans mellan ansträngning och belöning (Siegrist, 1996) verkar inte heller vara aktuellt för majoriteten vilket kan betyda att platscheferna får belöning på andra sätt än just det sociala enligt Figur 2 och 3. Feedback är däremot något som anses vara bristande hos cheferna, vilket kan vara en nackdel för deras effektivitet. Enligt McKenna (1994) beror det på att vissa personer behöver positiv feedback för att upprepa något bra.

I teorin berättas det även att ledarskapsrollen fås genom tiden av de ledda (Ahltorp, 2005), och det visar sig hos vissa platschefer att efter en lång period så byggs en relation med chefen som bidrar till bättre samarbete. Det visar sig

även att den chefsrollen som föredras är teambyggaren, som Ahlthorp (2005) beskriver som att chefen är en lagspelare som inte visar någon större auktoritet.

De som är missnöjda med deras chefer upplevs som maktlösa eftersom de känner ett behov av att byta chef men tänker att den möjligheten inte riktigt finns. Därför borde ett sådant samarbete brytas om det inte visar sig fungera efter en lång period då det kan leda till otillfredsställelse i arbetet överlag från båda håll samtidigt som det kan påverka platschefens eget ledarskap.

Som nämnt i resultatet så får platschefer oftast den information som behövs, däremot anser de att det ska ske en förbättring kring "face-to-face" information när det gäller viktiga beslut och förändringar. Platscheferna berättar vidare att deras ansvar och befogenheter är tydliga. Därför kan en tolkning vara att det inte finns några särskilda rolloklarheter eftersom de vet vilka ansvar de besitter och vad som förväntas av dem. De berättar även att ansvar och befogenheter går hand i hand, vilket Aronsson m.fl. (2012) anser är viktigt eftersom det ena utan det andra kan leda till maktmissbruk eller psykiska påfrestning. En platschef berättar däremot att när det gäller personal så är det svårt eftersom man har ett ansvar men inga befogenheter. Aronsson m.fl. (2012) förslag är alltså att se till att varje arbetsuppgift innehåller både ansvar och befogenheter, vilket i sin tur kan minska de rolloklarheter som skulle uppstå.

6.3.1 Stimulerat arbete

Ett stimulerande arbete där arbetsgivaren kan utveckla och ge ny kunskap är en viktig aspekt för välbefinnande enligt Rubenowitz (2004). De flesta platschefer anser sig ha tillräckliga kunskaper och färdigheter för att klara av deras arbete och känner att de har möjligheten att kunna använda deras kompetenser i svåra och utmanande projekt. Detta kan kopplas samman med personer med inre kontroll lokus som enligt Rotter (1996) är de som känner att de kan styra allting p.g.a. deras egna förmågor, insatser, egenskaper och/eller erfarenheter. Dessutom är det ingen som påpekar att de saknar möjlighet till att få den utbildningen som kan behövas för att effektivisera arbetet. Detta påvisar därför positiva tecken på den psykosociala arbetsmiljön.

6.3.2 Konflikthantering

Enligt Rubenowitz (2004) är en god arbetsgemenskap där det är bra trivsel och kontakt med arbetskamrater en annan viktig förutsättning för en bra psykosocial arbetsmiljö. Därför är det viktigt att undersöka om det uppstår många konflikter på arbetsplatserna som tar mycket av platschefernas tid. Resultatet visar att konflikthantering tar lite tid i vardagen vilket därmed förtydligar att en god arbetsgemenskap föreligger. En sak som uppmärksammas enligt respondenternas svar är att konflikterna för det mesta

sker mellan yrkesarbetarna och detta kan hänföras till bristfällig samordning och planering. Av den orsaken är det därför viktigt med både samordningen och planeringen redan i projekteringsfasen så att man inte skapar risker för varandra (SBUF, 2013) eller risk för förseningar, och att man har en välfungerande erfarenhetsåterföring för att undvika att samma problem upprepas. Det är däremot tydliga tecken på att platscheferna har en begriplighet för situationen och att de kan hantera överraskningar. Därför kan det sägas att de har en stark känsla av sammanhang, som enligt Antonovskys (2005) byggs upp med tiden utifrån erfarenheter.

Tabell 6: Riskanalys av ledarskap och chefskap

<u>Risk</u>	<u>Påverkan</u>	<u>Eventuella åtgärder</u>
<i>Bristande feedback</i>	- <i>Minskad effektivitet</i>	- <i>Bättre feedback och återkoppling</i>
<i>Missnöje med chef</i>	- <i>Otillfredsställelse i arbete</i> - <i>Sämre ledarskap</i>	- <i>Bryta samarbete som inte fungerar</i>
<i>Ansvar utan befogenheter</i>	- <i>Rolloklarheter</i> - <i>Maktmissbruk</i> - <i>Psykiska påfrestningar</i>	- <i>Arbetsuppgifter med en balans av ansvar och befogenheter</i>
<i>Konflikter mellan yrkeskategorier</i>	- <i>Dålig samordning</i> - <i>Risk för förseningar</i>	- <i>Bättre samordning och planering</i> - <i>Erfarenhetsåterföring</i>

6.4 Stress

6.4.1 Stressfaktorer

Som Malmström och Nihlén (2009) beskriver så är det tydliga skillnader mellan människors syn på stress, att alla inte är lika stresskänsliga. Det är även det som uppmärksammas utifrån platschefernas svar om vad arbetsrelaterad stress innebär för de eller vilka faktorer som orsakar mest stress. Flera är däremot överens om att det oftast beror på tidspressen och förändrade planer och arbetsbördan i sig. Det är ingen platschef som direkt konstaterar att det kan bero på oro, osäkerhet, för höga krav upplevelser eller brist på återhämtning, som enligt Malmström och Nihlén (2009) är anledningarna till negativ stress. Orealistisk tidsplanering och olika förändringar som enligt Lindmark och Örnevik (2011) är vanliga stressorer i en organisation är det som föreligger i deras fall.

Som arbetsgivare bör man även ta hänsyn till respondenten som nämner möten som en väsentlig anledning till stress. Som en chef deltar man ofta i flera möten i veckan som inte tycks vara effektiva, och därför är det en viktig aspekt att beakta. Som chef kan man påverka genom att utöva bra ledarskap för att möten inte blir ineffektiva så att målet med mötet nås (Sandahl, m.fl.

2010). Arbetsgivaren ska därför fundera över de utbildningar som ges om ledarskap och mötesteknik och se om det behövs några förbättringsåtgärder. Det kan även göras en undersökning om just vad platscheferna tycker om möten och undersöka i vilka områden det föreligger problem för att åtgärda dessa. En lösning som kan ge en stor betydelse för platscheferna är att alltså öka kvaliteten på möten för att undvika att resurser stjåls eller att frustration upplevs på arbetsplatserna.

Det är flera som uppger att anledningarna till stressfaktorerna beror på dålig planering. Enligt SBUF (2013) är planeringen ett viktigt inslag i byggprocessen och det bästa sättet för ett lyckat projekt är att planera rätt redan under projekteringsfasen. Man behöver dessutom öka kompetensutvecklingen inom planering som sker under produktionsskedet då det blir mindre stress för platscheferna om det är välplanerat innan produktionen påbörjas.

6.4.2 Stresseffekter

Utifrån platschefernas svar på hur stress påverkar de är det tydligt att de flesta är medvetna om vilka förmågor de har under svårigheter, vilket är det första och viktigaste sättet för att skapa sig en hög uppfattning av self-efficacy enligt Bandura (1994). Detta beror på att det är det som ger en uppfattning om hur man når sina mål eller de utmaningar man ställs inför. För de som påverkas negativt av stress är det viktigt man inte börjar tvivla på sig själv p.g.a. de stressreaktioner som uppstår, utan snarare som Bandura (1994) förklarar, att man istället försöker minska de och ändra de misstolkningar om vad man klara av. Platscheferna är även medvetna om hur mycket deras psykiska välmående kan påverka arbetet men menar att de har olika sätt att skapa en balans. Detta innebär i jämförelse med samma teori att platscheferna har olika sätt att höja deras self-efficacy så att de inte förlitar sig på känslor när de ska bedöma deras förmåga i arbetet.

Eftersom platscheferna tänker på jobbet när de är hemma p.g.a. intresse finns det inga åtgärder som behöver vidtas. De påstår även att de sällan eller aldrig upplever några fysiska besvär p.g.a. arbetet vilket innebär att de inte har hamnat i den sista fasen i utvecklingen av stressreaktioner, som enligt Selye (Theorell, 2012), uppstår när man har överansträngt sig under en lång period. Däremot är det klart att platscheferna ofta hamnar i den andra fasen "motståndsfasen" under ett projekt men att det pågår under korta perioder.

Majoriteten av platschefer upplever inga svårigheter att koncentrera sig i arbetet vilket är förståeligt då rollen kräver att man är på sin vakt. Det betyder även att negativ stress inte påverkar de i hög grad eftersom de kan utföra sitt arbete utan bekymmer. En platschef berättar däremot att det kan vara

distraherande när personal kommer för att prata om något annat. Detta observerades under samtliga intervjuer och var aktuellt hos de flesta platschefer. Majoriteten verkar å andra sidan inte uppleva några problem med att återgå till arbetet då det är som en slags rutin i deras arbete som är oundviklig.

6.4.3 Stresshantering

Reaktionen under stress varierar mycket, men det som är gemensamt för majoriteten av platscheferna är att det visas tydliga tecken när de är stressade. Enligt Selye brukar man upphöra med det man håller på med och börjar istället reagera mot stressfaktorn, utifrån deras svar sker det antingen med vilja eller av ren reflex (Theorell, 2012). De olika stressreaktioner kan även påverka omgivningen negativt vilket i slutändan påverkar hela projektet negativt om det pågår under en lång period (Theorell, 2012). Men som platscheferna uttrycker sig så är det inget som förekommer ofta.

Stresshanteringen därefter sker också på olika sätt. Men även här är majoriteten överens om samma åsikt, att de accepterar stressen som den är under arbetsdagen och hanterar den senare på fritiden. Återhämtningen är av stor betydelse och därför räcker det inte att bara varva ner efter arbetet. När det gäller copingmetoder så är det endast ett fåtal som använder sig av problemfokuserad coping, som enligt Brannon och Feist (2009) är ett försök att förändra källan som ger upphov till stressen. Att påverka arbetssituationen kanske inte alltid är möjlig i vissa fall men då kan känslufokuserad coping vara en bättre metod (Brannon & Feist, 2009), det är alltså bra att veta vad som fungerar när det kommer till stresshantering eftersom det är individuellt. En annan faktor som är viktigt enligt Lindmark och Önnevik (2011), är att det ska råda en medelspänning, som förutom bättre återhämtning, även bidrar till högre prestation.

Rent överskådligt innehar samtliga platschefer en bra psykosocial arbetsmiljö då alla svarar att de är nöjda med deras nuvarande arbetssituation. Självklart finns det några brister som platscheferna önskar sig och som kräver förbättringsåtgärder. Detta diskuteras i följande del av kapitlet.

Tabell 7: Riskanalys av stress

<u>Risk</u>	<u>Påverkan</u>	<u>Eventuella åtgärder</u>
<i>Orealistisk tidsplanering</i>	- <i>Stress</i>	- <i>Minska tidspressen</i> - <i>Öka resurser</i>
<i>Förändrade planer</i>	- <i>Stress</i>	- <i>Kompetensutveckling inom planering</i>
<i>Ineffektiva möten</i>	- <i>Frustration</i> - <i>Outnyttjade resurser</i> - <i>Tidsförlust</i>	- <i>Bättre ledarskap</i> - <i>Utveckla mötesteknik</i>

<i>Synliga stressreaktioner</i>	- <i>Negativ påverkan på omgivningen och projektet</i>	- <i>Lämplig copingstrategi</i>
---------------------------------	--	---------------------------------

6.5 Förbättringspotential enligt platscheferna

Mer än hälften av platscheferna anser att de viktigaste förbättringsåtgärder handlar om att ha optimala resurser för att kunna uppnå en god arbetsmiljö och därmed främja trivsel i arbetet. Att resurser är begränsade kan medföra till ohälsosam arbetsbelastning som tidigare nämnt. Det behöver däremot inte handla om att öka bemanning eftersom det inte är den enda aspekten som hävdas. Arbetsgivaren bör därför lägga stor vikt på nedanstående punkter m.h.t. arbetsbelastning;

- minska arbetsmängd, speciellt när det gäller arbetsuppgifter som kan utföras externt,
- att det är rätt resurser på rätt plats, alltså att personal är kunniga så att omarbetning undviks,
- tillföra kunskaper och tillämpa nya arbetssätt, behov till delegering kan bero på att det saknas kompetens som behöver utvecklas,
- att det är lämplig bemanning i alla skeden,
- samt att man har mer tid att utföra arbete om möjlighet till ökade resurser saknas.

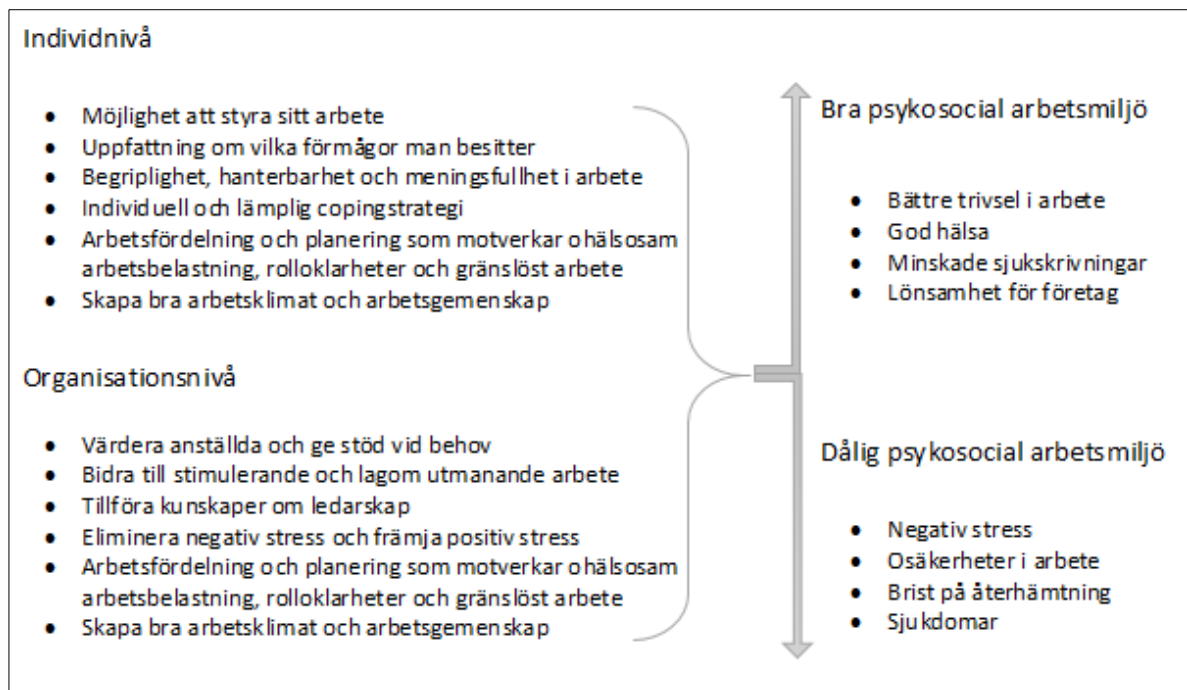
Längre och bättre styrda byggtider är ett annat förslag men eftersom den pressade byggtiden handlar om den hårda konkurrensen som finns i hela byggbranschen, kan det vara svårt att få en betydande förändring. En åtgärd som kan vara lättare att genomföra är att istället utveckla möten. Kortare och effektivare möten bidrar till mer tid åt själva produktionsplaneringen som i sin tur leder till ökad lönsamhet i ett projekt.

Ett annat förslag som kan vara givande för platschefernas arbete samt erfarenhetsåterföringen, är att arrangerar träffar där de kan dra nytta av varandras arbetsmetoder och utbyta erfarenheter. Det ska däremot lägga större vikt på lyckade projekt med en god arbetsmiljö så att det tydliggör vilka faktorer som är väsentliga för framgång. Balansguiden kan även vara ett bra verktyg för att föra fram diskussioner angående vad som är bra resp. dålig arbetsmiljö.

7 Slutsats och rekommendationer

- Vad påverkar den psykosociala arbetsmiljön och vilka är följderna till en bra resp. dålig arbetspsykologi?

Det är flera faktorer som ligger till grund för en bra psykosocial arbetsmiljö på en arbetsplats, och det ligger på såväl individ- som organisationsnivå. Detta förtydligas i figur 10.



Figur 10: Faktorer som påverkar den psykosociala arbetsmiljön och dess följder

- Hur upplever platschefer den psykosociala arbetsmiljön i dagsläget?

Det är svårt att mäta hur bra den psykosociala arbetsmiljön är på arbetsplatsen eftersom svaren varierar mycket. De har olika personligheter och de upplever sin arbetsplats och arbetssituation olika. Det finns de som är väldigt nöjda och inte upplever några större problem i det dagliga arbetet och så finns det de som vill ha flera förbättringar. Men en sak som är gemensamt för alla är att de trivs i rollen.

Det upplevs hög arbetsbelastning på de mindre projekten. Det är även brist på återhämtning både mellan projekten och under projektets gång. Platscheferna jobbar mycket övertid och hoppar över raster utan kompensation. Det är dåliga tecken på den psykosociala arbetsmiljön men det upplevs däremot inte negativt av alla platschefer. Endast ett fåtal upplever missnöje med tillgängligheten under fritiden och anser att det behövs en policy för det. Platscheferna är även nöjda med alla krav och ansvar de har förutom arbetsmiljöansvaret som upplevs väldigt påfrestande.

Majoriteten av platscheferna är nöjda med ledarskapet de får från sin chef, men det finns de som inte riktigt kommer överens med sina chefer och upplever missnöje med bl.a. stöttningen och informationen som behövs. Hälften av platscheferna anser även att deras chefer är dåliga på att ge beröm och feedback. Det finns däremot stora möjligheter för platscheferna att få den utbildningen eller stöd som kan vara aktuella för att klara av arbetet. Dessutom uppstår det heller inte många konflikter på arbetsplatsen som påverkar dem negativt.

Det upplevs både positiv stress och negativ stress av platscheferna, men de påstår att den negativa stressen inte sker i den utsträckningen så att det leder till fysiska besvär eller koncentrationssvårigheter. När stressen däremot väl uppstår så känner majoriteten inte att den kan minskas under arbetsdagen utan försöker att varva ner under fritiden.

➤ *Vilka eventuella åtgärder kan vidtas för en bättre psykosocial arbetsmiljö?*

- En mer effektiv fördelning av resurser är en väsentlig del för platschefernas arbete och bör föreligga då det minskar arbetsbördan. Alternativt kan arbetsuppgifter som upplevs som oväsentliga och som samtidigt tar för mycket fokus från själva produktionen, fördelas till en annan roll.
- Eftersom arbetsmiljöansvaret ses som en börda bör villkoren för ansvaret förändras så att det ligger ett visst ansvar hos alla inblandade parter.
- Den allmänna planeringen innehåller vissa brister, både i projektering- och produktionsskedet. Därför bör en rimlig buffert läggas i tidsplaneringen för att minska overtidsarbete.
- En insats för att förbättra mötestekniken kan behövas för att skapa kortare och mer effektiva möten.
- Möjlighet till återhämtning mellan projekten bör finnas för att bidra till bättre hälsa och samtidigt öka effektivitet i arbetet.
- Effektiviteten hos platschefer kan även gynnas genom bättre feedback. Dessutom behövs en mer öppen dialog när det kommer till viktiga beslut, planer och förändringar.

8 Förslag till framtida studier

För vidare forskning kring den psykosociala arbetsmiljön finns det flera intressanta ämnen att fördjupa sig i då det här arbetet ger en mer bred beskrivning av olika områden. I denna studie var arbetsmiljöansvaret en stor börda för platscheferna och därför skulle det vara intressant att göra en närmare undersökning kring denna faktor och hur stor betydelse den har på den upplevda arbetsmiljön, samt hur den kan eventuellt uppdelas för att minska arbetsbelastningen. Man skulle även kunna undersöka platschefernas delaktighet i beslutande processer specifikt projekteringsskedet för att se hur stor påverkan de har eftersom det påverkar det senare skedet. Det här arbetet visar även stora tecken på den positiva stressen. Därför skulle en undersökning med större fokus på positiv stress vara intressant då det har lika stor koppling till hälsan som negativ stress har till ohälsa. Ett förslag som även rekommenderas är att jämföra den psykosociala arbetsmiljön hos olika branscher med hjälp av kvantitativa studier för att få ett större urval.

9 Metodkritik

Vid användning av bandspelare finns det risk att respondenter känner ett visst obehag även om det klargörs att det är anonymt. Detta påverkar svaren om det uppkommer några känsliga frågor vilket därmed leder till att respondenten ger en mer positiv bild än verkligheten. Kvalitativ forskning är även kritisk jämfört med kvantitativ forskning p.g.a. den låga reliabiliteten (Trost, 1997). En annan nackdel med metoden är den stora tidsåtgången som går åt intervjuprocessen, vilket gör att man begränsas med antalet intervjuer som man hinner med under ett kort projekt. Därmed utgörs resultatet även av en liten representativ del. Det finns även en risk för "bias" eller skevhet vid intervjuer som sker omedvetet p.g.a. den mänskliga faktorn (Bell, 2016), vilket därmed kan påverka både respondenterna och resultatet. Alla dessa faktorer har däremot tagits hänsyn till under studiens gång för att underlätta arbetet och för att förbättra kvaliteten.

10 Referenser

Agervold, M. (2001), *Arbete och stress, en introduktion till arbetsmiljöpsykologi*, Studentlitteratur Lund, Sverige

Ahltorp, B. (2005), *Rollmedvetet ledarskap, om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, Malmö, Sverige

Antonovsky, A. (2005), *Hälsans mysterium*, Stockholm, Sverige

Aronsson, G. m.fl. (2012), *Arbets- & organisationspsykologi, individ och organisation i samspel*, Stockholm, Sverige

Bell, J. (2016), *Introduktion till forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Brannon, L. och Feist, J. (2009), *Health psychology, an introduction to behavior and health*, Wadsworth, USA

Bryman, A. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö, Sverige

Eklöf, M. (2017), *Psykosocial arbetsmiljö, begrepp, bedömning och utveckling*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Halvorsen, K. (1992), *Samhällsvetenskaplig metod*, Studentlitteratur, Lund

Iseskog, T. (2016), *Psykosocial arbetsmiljö, från en rättslig utgångspunkt*, Stockholm, Sverige

Jurisso, M. (2001), *Burnout, från stress och utbrändhet till den goda organisationen*, Falun, Sverige

Lantz, A. (2013), *Intervjumetodik*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Lefcourt, H.M. (1982), *Locus of control: Current trends in theory and research*, New York, USA

Lindmark, A. & Önnevik, T. (2011), *Human Resource Management, organisationens hjärta*, Studentlitteratur, Lund, Sverige

Malmström, C. & Nihlén, C. (2009), *Positiv stress - leda och utveckla med hälsokompetens*, Malmö, Sverige

McKenna, E. (1994), *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Hove, England

- Medin, J. & Alexanderson, K. (2000), *Begreppen hälsa och hälsofrämjande*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Merriam, B.S. (1994), *Fallstudien som forskningsmetod*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Millet, P. (2005), *Locus of control and its relation to working life*, Östersund, Sverige
- Monat, A. (1991), *Stress and coping: an anthology*, New York, USA
- Rubenowitz, S. (2004), *Organisationspsykologi och ledarskap*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Sandahl, C. Falkenström, E, Knorring, M (2010), *Chef med känsla och förnuft*, Stockholm, Sverige
- Theorell, T. (2012), *Psykosocial miljö och stress*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Trost, J. (1997), *Kvalitativa intervjuer*, Studentlitteratur, Lund, Sverige
- Arbetsmiljölagen (2016), www.av.se (2017-02-28)
- Arbetsmiljöverket (2016), www.av.se (2017-02-28)
- Balansguiden (2017), www.balansguiden.se (2017-03-12)
- Byggcheferna (2015), www.byggcheferna.se (2017-03-31)
- Byggcheferna (2017), www.byggcheferna.se (2017-03-31)
- Copingstrategier (2017), www.halsosambalans.se (2017-03-10)
- Europeiska arbetsmiljöbyrån (2017), www.osha.europa.eu/sv (2017-03-31)
- Forskningsrådet för hälsa, arbetsliv och välfärd (2015), www.forte.se (2017-03-12)
- Peab (2017), www.peab.se (2017-03-12)
- Prevent (2017), www.prevent.se (2017-03-22)
- Statistiska centralbyrån (2014), www.scb.se (2017-03-31)
- Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (2013), www.sbuf.se (2017-03-31)

Bandura. A (1994): “*Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of human Behavior, Vol. 4, 71-81*

Custovic. E & Insaurralde. C (2016): “*From Engineer to Manager, Mastering the Transition: Effective Delegation*”, Vol 44, 2

Lindorff. M (2001): "Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers" *Work & Stress, Vol 15, 3, 274-282*

Norman. E, Norman. V.L (1991): “*Relationship of Patients’ Health Locus of Control Beliefs to Progress in Rehabilitation*”, Vol 57, 1, 65-70

Rotter. J (1966):”*Psychological Monographs: General & Applied*”, Vol 80, 1, 1-28

Siegrist. J (1996): “*Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions. Journal of Occupational Health Psychology*”, Vol 1, 27-41

Bilaga 1: Intervjuguide

Bilaga 2: Befattningsbeskrivning

Bilaga 3: Respondenternas intervjutider

Bilaga 1: Intervjuguide

Denna undersökning är framtagen som en del av vårt examensarbete kring platschefers psykosociala arbetsmiljö och utgör grunden för vår empiri. Intervjuer kommer att spelas in för att få mer noggranna analys av vad som har sagts men för att förebygga negativa följder för intervjupersonerna kommer inspelningarna att tas bort efter transkribering. Alla svar kommer att behandlas med anonymitet och integritet i resultatet.

Bakgrund

Hur gammal är du?

Hur länge har du varit i byggbranschen?

Hur länge har du jobbat som platschef?

Vad är utmaningen när man går in i rollen?

Överväger du att byta tjänst inom företaget?

Projektbeskrivning

Kan du kortfattad beskriva ditt nuvarande projekt? (Entreprenadform? Skede? Nybyggnad eller ombyggnad?)

Hur är organisationen uppbyggd?

Vad händer för din del efter ett avslutat projekt?

Hur ser din återhämtning vanligtvis ut mellan projekten?

Arbetsbelastning och arbetsfördelning

Under vilken period är det högst arbetsbelastning?

Hur många timmar uppskattar du att du arbetar per vecka?

- Händer det att du överskrider detta eller att du hoppar över raster?
- Finns det möjlighet att ta ut de timmarna?
- Är du tillgänglig under din fritid? (Är det av egen vilja? Tycker du att behövs större policy för det?)

Vad har du för arbetsuppgifter?

- Vilka av dem tar mest tid och vilka prioriterar du? Vad beror det på?

På vilket sätt kan ditt arbete effektiviseras?

Anser du att du behöver avlastning från dina arbetsuppgifter? Har du möjlighet att delegera de?

Tycker du att det finns behov av ökad bemanning i projektorganisationen? I så fall hur?

Hur ser du på arbetsmiljöansvaret? Är det en börda eller chans att påverka?

Ledarskap och chefskap

Vad anser du vara bra ledarskap från din chef?

I vilka situationer behöver du stöttning? (Får du den stöttnigen och är den tillräcklig?)

Uppmärksammar och uppskattar din chef din arbetsinsats? (På vilket sätt visas det?)

Får du tillräcklig information från din chef när det gäller viktiga beslut, förändringar och framtidsplaner?

Vad ser du som ditt ansvar och dina befogenheter i ditt arbete? (Är det för mycket/lite/lagom? Behöver något bli tydligare?)

Behöver du ytterligare utbildning eller annat stöd i ditt arbete?

Hur utvecklar du dina kunskaper och färdigheter i ditt nuvarande arbete?

Kan du göra en uppskattning på hur mycket tid du lägger på konflikthantering en normal arbetsvecka? (Med vem sker konflikterna och innehåll)?

Stress

Vad är arbetsrelaterad stress för dig?

- Vilka faktorer orsakar mest stress enligt dig (Höga krav/osäkerheter/oro/brist på återhämtning?)
- Varför tror du att dessa faktorer uppkommer?
- Hur påverkar stressfaktorerna ditt arbete?

Händer det att du tänker på jobbrelaterade händelser efter jobbet? Vad beror det på?

Hur ofta upplever du fysiska besvär, såsom huvudvärk, spänningar i kroppen p.g.a. arbetet?

Upplever du svårigheter att koncentrera dig i ditt arbete? Vad beror det på?

Hur tror du att ditt eget psykiska välmående påverkar din arbetssituation?

Hur nöjd är du med din nuvarande arbetssituation?

Hur reagerar du under stress? (Sker det kroppsligt/känslomässigt/beteendemässigt?)

Hur minskar du stressen när den väl uppkommer?

Har du tid för återhämtning? På vilket sätt återhämtar du dig?

Avslut

Vad finns det för förbättringspotential för platschefer?

Är det något du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2: Befattningsbeskrivning

allmänt

Befattning (Ange namn på befattning):	
Platschef	
Befattningskod (Från jobbkatalogstruktur):	Kort beskrivning enligt jobbkatalog (Befattningskod):
	Leder, planerar, prioriterar och genomför tilldelat produktionsprojekt. Helhetsansvar för att fastställda ramar avseende ekonomi, leveranstid, personal, arbetsmiljö och säkerhet uppnås. Ansvarar för mindre projekt alternativt del av större projekt, avseende komplexitet/kostnadsvolym med i huvudsak hantverkare.

organisatorisk plattform

Rapporterar till (Ange befattning):
Arbetschef
Organisatorisk tillhörighet:
AC-grupp
Arbetar i följande process/er:
<ul style="list-style-type: none">• Huvudprocesserna Hus, Bostad och/eller Byggservice• Ledningsprocessen• Stödprocesserna (personal, arbetsmiljö, inköp, miljö, kvalitet, ekonomi, information)
Budgetansvar (Ja och storlek på budget alt Nej):
Ja
Personalansvar (Ange antal rapporterade, avser full personalansvaret; utveckling, lönesättning och rätt att fatta beslut om ökning/minskning av personalstyrkan):
Ansvar för samtlig underställd personal i projektet.
Eventuella nyckeltal/KPI:

huvudsakliga arbetsuppgifter och kontaktytor

Huvudsakliga arbetsuppgifter (Vilka kort- och långsiktiga frågor ska hanteras/lösas av befattningshavaren)?	Vilka huvudsakliga kontaktytor interagerar befattningshavaren med (kund, lev, chef, myndighet, fack, rapporterande personal etc.)?
<p>Huvudansvar för att sätta mål och leverera resultat för tilldelade projekt, vilket har direkt påverkan på kvalitet och ekonomi.</p> <p>Ansvar för att fastställda ramar avseende ekonomi, leveranstid, personal, arbetsmiljö och säkerhet uppnås. Ansvarar för mindre projekt alternativt del av större projekt, avseende komplexitet/kostnadsvolym. Leder i huvudsak hantverkare.</p> <p>Arbetsuppgifter består i huvudsak av produktionsplanering, uppgiftsfördelning, leda och säkra KMA-arbetet, beredning, projektinköp, leverantörs- och UE-samordning, projektekonomi, fakturering, attest av löner och fakturor, leda projektrelaterade möten, delta på</p>	

byggmöten (företräda vid ombuds frånvaro) samt medarbetarutveckling.	
--	--

Ansvar och befogenheter

<p>Ansvar (Kund, personal, budget, organisation (personal), arbetsmiljö, kvalitet, etik etc.):</p> <p>Ekonomi:</p> <ul style="list-style-type: none">Ansvarig för budget och prognos för det enskilda projektet. <p>Produktion:</p> <ul style="list-style-type: none">Rättigheter och skyldigheter att leda och fördela arbetet.Organisera och planera produktionen. Utarbeta produkt- och metodval. <p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none">Genomföra medarbetarsamtal med hantverkare. <p>Miljö:</p> <ul style="list-style-type: none">Säkerställa att projektets/arbetsplatsens påverkan på den yttre miljön begränsas i enlighet med företagspolicy och mål i projektplanen. <p>Arbetsmiljö:</p> <ul style="list-style-type: none">Ansvar i enlighet med arbetsmiljödelegering.Har rollen Byggarbetsmiljösamordnare utförande (BAS U), vilket bland annat innebär att vara Peabs kontaktperson i BAS U frågor (förutsatt att Peab har uppdraget). <p>Kvalitet:</p> <ul style="list-style-type: none">Har ansvar för slutproduktens kvalitet. Avser hantering av material och uppföljning av utförande.Säkerställer att projektet drivs i enlighet med gällande lagar, föreskrifter, avtal och Peabs riktlinjer, beslut, policys, rutiner och instruktioner.	<p>Befogenheter (Vilka beslut kan fattas av befattningsinnehavaren, vilka är ramarna)?</p> <ul style="list-style-type: none">Befogenheter att fatta ekonomiska beslut gällande produktionsfrågor enligt Peabs regler.Befogenheter att påkalla rättelse av fel i utfört arbete när så krävs.Att fatta beslut om arbetsmiljöinsatser och hälsa utifrån givna befogenheter och det enskilda projektets budget.
---	---

Utbildnings- och erfarenhetskrav

<p>Formella utbildningskrav (T.ex. eventuell högskoleutbildning):</p> <p>Teknisk utbildning på högskolenivå alternativt motsvarande kunskaper som tillgodogjorts genom erfarenhet och kompetensutveckling. Utbildning inom projektledning eller motsvarande kunskaper som tillgodogjorts genom erfarenhet och kompetensutveckling.</p>	<p>Erfarenhetskrav:</p> <p>Minst 5 års erfarenhet från arbete i ledande befattning i produktion med personalledning.</p>
--	--

Ledarskapsutbildning motsvarande minst *Leda i Peab* steg 2.

Tekniska kompetenskrav

Kunskap om produktionsplanering, genomförande och eftermarknad samt materialkännedom och dess miljöpåverkan.

Kunskap om ekonomi/projektekonomi

Kunskap om lagar, regelverk och avtal relevanta för branschen och den egna verksamheten. Entreprenadjuridik och kontraktsadministration.

behörigheter och certifieringar

Arbetsmiljödiplomering

Peabs första hjälpen

Heta arbeten

Mobila arbetsplattformar

Ställningsutbildning

Säkra lyft

övriga kompetenser

T.ex. förmågor, färdigheter och liknande:

Strategisk

Planering

Hög arbetskapacitet

Samarbetsförmåga

Kommunikativ

Beslutsam

Leda andra

Prestationsorienterad

Tydlig

Bilaga 3: Respondenternas intervjutider

Respondent	Datum & Tid
R1	Tisdag, 4 april 14:00
R2	Tisdag, 11 april 13:00
R3	Fredag, 7 april 12:30
R4	Fredag, 7 april 14:30
R5	Tisdag, 4 april 08:00
R6	Måndag, 10 april 10:30
R7	Onsdag, 12 april 10:00
R8	Tisdag, 11 april 10:00
R9	Onsdag, 12 april 14:00
R10	Måndag, 10 april 14:00