

# Ledarskap i byggprojektet

Vikten av rolltydlighet för ett välfungerande samarbete inom  
produktionsledningen

Julia Moen



**LUNDS**  
UNIVERSITET

© Copyright Julia Moen

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola  
Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421  
Hemsida: [www.bekon.lth.se](http://www.bekon.lth.se)

ISRN LUTVDG/TVBP-17/

Printed in Sweden by Media-Tryck, Lund University  
Lund 2017



# 1 Sammanfattning

Ett byggprojekt beskrivs ibland som ett skapande kaos vilket syftar på det faktum att ett byggprojekt är i ständig rörelse. Människorna som är inblandade i ett byggprojekt är ofta där under olika villkor, olika tidsperioder och med olika syften. Det avgörande för att byggprojektet ska fortskrida på ett effektivt sätt med god motivation hos de anställda är att det finns en tydlig ledare på plats. Ledaren bör se till att de anställda jobbar under samma värderingar och mot samma mål och det är också viktigt att gruppen får kontinuerlig feedback och coaching. Hur ledaren väljer att gå tillväga för att åstadkomma detta är upp till ledaren, människor förväntar sig olika egenskaper hos en ledare och det finns därför många vägar att gå. En bra ledare i ett byggprojekt är den som kan göra något bra av det oväntade. Med nya förutsättningar i varje projekt är det vanligt med överraskningar som en ledare bör kunna hantera, även i stressiga situationer.

Kommunikationen är avgörande för ett fungerande samarbete och ett bidrag till att rollerna som arbetar på byggarbetsplatsen förtydligas eftersom kommunikation ger insyn och förståelse för varandras arbetsuppgifter. Den här studien undersöker hur ledarskapet ser ut och fungerar på en byggarbetsplats idag samt tittar närmare på den chef- och ledarrolls fördelning som råder och relationerna mellan dessa. Arbetet undersöker även vilka möjligheter och problem som finns med kommunikationen och samarbetet inom produktionsledningen. Detta görs genom en fallstudie med kvalitativa intervjuer och en dokumentanalys eftersom studien vill beskriva ett specifikt fall med ett speciellt syfte på ett djupgående sätt. Intervjuer görs vidare med roller som ingår i produktionsledningen, vilken arbetar främst med syftet att få produktionen att fortskrida utan hinder, för att ta reda på hur de upplever sin sociala verklighet.

Resultatet visar på att det i dagsläget inte används några generella arbetsbeskrivningar för produktionsledningen och att begreppet ”närmaste chef” är oklart för de anställda då de väljer att vända sig till olika ledarfigurer i olika situationer. Att det inte finns någon tydlig ledarfigur för varje enskild anställd och att det saknas arbetsbeskrivningar att lita sig mot påverkar bland annat kvaliteten i de utvecklingssamtal som årligen hålls med anställda hos fallföretaget. Kommunikationen inom produktionsledningen sker främst i förbifarten och att sitta i öppna landskap bidrar till underlättande av kommunikationen även om det också kan orsaka svårigheter i prioriteringar för de anställda. Varje projekt bör vidare arbeta mer med konstruktiv feedback för att främja organisationens samarbete och den enskilda individens personliga utveckling.



# Abstract

A construction project is sometimes described as a creative chaos, which refers to the fact that a construction project is in constant motion. The people involved in a construction project are often there under different conditions, different periods of time and with different purposes. The decisive factor for the construction project to proceed efficiently with good motivation for employees is that there is a clear leader in place. The leader should ensure that employees work under the same values and towards the same goal, and it is also important that the group receives ongoing feedback and coaching. How the leader chooses to go about making this is up to the leader; people expect different characteristics of a leader and there are therefore many ways to go. A good leader in a construction project is the one who can do something good of the unexpected. With new prerequisites in each project, it is common with surprises that a leader should be able to handle even in stressful situations.

Communication is crucial for working together and contributing to the clarification of the roles that work at the construction site as communication provides insight into and understanding of each other's tasks. This report examines how leadership looks and works in a construction site today, looking into the leadership and leadership role that exists and the relationships between them. The work also explores the possibilities and problems of communication and collaboration within production management. This is done through a case study with qualitative interviews as the study wishes to describe a specific case with a particular purpose in a deeper way. Interviews are continued with roles that are part of the production management, which primarily works with the aim of making production progress without obstacles, to find out how they perceive their social reality.

The result shows that no general job descriptions for production management are currently used and that the term "immediate boss" is unclear for the employees as they choose to turn to different leadership characters in different situations. That there is no clear managerial figure for each individual employee and that there are no job descriptions to lean against affects, inter alia, the quality of the development talks held annually with employees of the case company. Communication within the production management takes place primarily in passing and sitting in open office landscapes contributes to facilitating communication, although it can also cause difficulties in prioritizing employees. Each project should furthermore work more with constructive feedback to promote the organization's cooperation and the individual's personal development.



# Förord

Det här är ett avslutande examensarbete efter fem års studier på Väg- och Vattenbyggnad vid Lunds Tekniska Högskola, LTH. Studien riktar sig till företag inom byggbranschen som vill lära mer om de möjligheter och problem som finns i den ledarrolls fördelning som råder på många byggarbetsplatser idag. Produktionsledningen i form av projektchef, produktionschef och produktionsledare analyseras på tre olika byggarbetsplatser hos fallföretaget vilket gör att analysen till viss del är riktad mot dess organisation även om författarens uppfattning är att vissa delar kan appliceras även på andra organisationer inom branschen.

Jag vill tacka Skanska som gett mig tillgång till material från en utförd medarbetarundersökning hos fallföretaget 2016. Denna har bidragit till rapportens vetenskapliga djup då uppbyggnad och utförande av studien är baserad på vad en större massa av medarbetarna tycker om sin arbetsplats. Jag vill även tacka alla som ställt upp under studiens gång med värdefulla tankar, åsikter och diskussioner. Ett extra tack till mina handledare, Erik Eng på Skanska och Stefan Olander på LTH som tagit sig tid att guida och diskutera med mig. Förhoppningsvis kan den här rapporten bidra till att lyfta vissa möjligheter och problem som finns i produktionsledningen på en byggarbetsplats idag.

Lund den 17 maj 2016

Julia Moen





# Innehållsförteckning

Sammanfattning.....	3
Abstract .....	5
Förord.....	7
1 Inledning.....	11
1.1 Syfte och mål.....	12
1.2 Problemställningar.....	12
1.3 Avgränsningar .....	12
1.4 Målgrupp .....	13
1.5 Disposition.....	13
2 Metod.....	15
2.1 Forskningsmetod .....	15
2.1.1 Vetenskaplig metod.....	15
2.1.2 Fallstudie .....	16
2.1.3 Val av fallföretag.....	16
2.2 Datainsamlingsmetoder .....	17
2.2.1 Förstudie.....	17
2.2.2 Litteraturstudie .....	17
2.2.3 Dokumentanalys.....	18
2.2.4 Intervjuer .....	18
2.2.5 Val av respondenter.....	19
2.3 Validitet och Reliabilitet.....	20
3 Teori .....	23
3.1 Byggprojekt och organisation.....	23
3.1.1 Produktionsledning.....	24
3.1.2 Organisatorisk och social arbetsmiljö.....	25
3.2 Organisation .....	25
3.3 Kommunikation.....	27
3.4 Ledarskap .....	31
3.5 Sammanfattande litteraturanalys: Organisation – kommunikation – ledarskap .....	33
4 Resultat .....	35
4.1 Empiri.....	35
4.1.1 Medarbetarundersökning.....	35
4.1.2 Intervjuresultat.....	36
5 Analys och diskussion .....	53
5.1 Ledarskap .....	53

5.1.1	Närmaste chef.....	53
5.1.2	Chefs- och ledaregenskaper.....	54
5.2	Organisation .....	55
5.2.1	Organisationskultur och trivsel.....	55
5.2.2	Organisationsstruktur och motivation .....	55
5.2.3	Arbetsfördelning.....	56
5.2.4	Teambuilding.....	58
5.2.5	Föränderlig gruppdynamik .....	59
5.2.6	Introduktion av nyanställda .....	60
5.3	Kommunikation.....	60
5.3.1	Feedback.....	60
5.3.2	Kommunikationsvägar .....	62
5.3.3	Formella strukturer .....	63
5.3.4	Övrigt.....	64
6	Slutsats.....	65
6.1	Koppling till studiens problemställningar .....	65
6.1.1	Arbetsfördelning och arbetsbeskrivningar.....	65
6.1.2	Ledarskap i produktionsledningen .....	66
6.1.3	Kommunikation och samarbete .....	67
6.1.4	Övriga slutsatser .....	68
6.2	Rekommendationer till branschen.....	68
6.3	Fortsatt forskning .....	70
6.4	Metodkritik.....	70
7	Referenser.....	71
8	Bilagor .....	73
8.1	Intervjuguide .....	73
8.2	Utdrag: Resultat av medarbetarundersökning .....	75

## 2 Inledning

Ett byggprojekt beskrivs av Wikström och Gustafsson (1999) som *ett skapande kaos* i en artikel med samma titel. De menar att ett byggprojekt är något som är i ständig rörelse och där resultatet inte uppnås av att hamna i ett stabilt tillstånd utan resultatet utvecklas fortlöpande under oordnade former. Karrbom Gustavsson (2011) spinner vidare på den tolkningen genom att slå fast att det inte är något fel på byggprojektet för att det skapar kaos, utan syftet med varje byggprojekt är just att det är unikt och skapar något nytt. Framgångsfaktorerna för ett projekt är dessutom ofta just att man lyckas lösa problem som uppstår på vägen och att man kan hantera det oväntade.

Ordet *bråttom* används av Lindahl (2003) för att beskriva en byggarbetsplats i rörelse. Människor kommer och går, plan mark blir till en byggnad och varje dag måste nya beslut fattas (Lindahl, 2003). På en byggarbetsplats är gruppen som arbetar där ofta sammansatt efter vilka kompetenser personerna besitter (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Enligt Bourne (2015) är många av personerna på en byggarbetsplats där av olika syften, har olika anställningsvillkor och är engagerade i projektet under olika tidperioder och olika länge. Att olika personligheter ständigt kommer och går gör att dynamiken i en sådan grupp lätt rubbas (Bourne, 2015). Ofta står hela eller delar av produktionsledningen kvar under hela projekttiden, även om det heller inte är självklart (Karrbom Gustavsson, 2011).

Det avgörande för att arbetet på en byggarbetsplats ska fortskrida med god motivation hos de inblandade är ledaren. Bourne (2015) skriver i sin bok "Making projects work" att ett bra team inte händer av en slump utan det krävs att gruppen har gemensamma syften och mål, att de vet att de måste samarbeta för att nå framgång och inte minst att de kontinuerligt får coaching och konstruktiv feedback från en övergripande ledare. Även Matthews och McLees (2015) skriver i sin artikel att det är grundläggande för ett högpresterande team att de har en stark ledare som coachar dem och inspirerar till gott samarbete inom gruppen. Matthews och McLees fortsätter och säger att ett projektbaserat arbete blir det extra viktigt att ledaren snabbt etablerar ett förtroende i gruppen och att denne ser till att ambitionerna hos medlemmarna överensstämmer eftersom tiden kan vara knapp. Hur ledaren sen väljer att gå tillväga för att skapa dessa förutsättningar beror på ledarens person, det finns inte en rätt väg att gå (Matthews & McLees, 2015).

Det här blir såklart en utmaning för ledaren, att få ihop en grupp som har bråttom, en grupp som är i ständig rörelse och oordning. Karrbom Gustavsson (2011) menar samtidigt på att det finns risker med att byggprojektet skulle bli för ordnat, att processen avstannar och den rörelsen vi vill åt för att komma framåt i ett projekt kan bli lidande. Även om erfarenhetsutbyte är en viktig fråga blir det farligt att tänka att "man ska göra som man alltid har gjort", för ett byggprojekt och en byggarbetsplats är aldrig hundra procent lika, det vet vi (Révai, 2012). En bra ledare är istället den som kan göra något bra av det oväntade, det vill säga att man kan ta vara på de speciella förutsättningarna som gäller på just det projektet (Karrbom Gustavsson, 2015).

På en byggarbetsplats jobbar man dessutom ofta under olika former av stress. Enligt Révai (2008) är det vanligt med tidspress och ibland att arbeta med resurser som inte räcker till, resurser som arbetskraft, kunskap eller material. Detta kan vara en orsak till att irritation och minskad arbetsglädje uppstår hos de

verksamma på projektet (Révai, 2012). Kommunikation och att de som arbetar har en klar uppfattning om vilken roll i organisationen de har och vad som förväntas av deras arbete har stor betydelse för samarbetet inom projektet och att projektet ska kunna fortskrida obehindrat (Révai, 2012). För att kunna uppnå detta är det som nämnt ovan även viktigt att det finns en tydlig ledarfigur i gruppen.

Produktionsledningen är enligt Nordstrand (2008) de som arbetar på byggarbetsplatsen med bland annat syftet att få produktionen att gå framåt och jobba enligt planerna. Nordstrand (2008) säger vidare att exakt hur arbetsfördelningen ser ut mellan rollerna i produktionsledningen varierar mycket mellan olika projekt och kan bero på omständigheter som storlek på projektet, vilken fas projektet befinner sig i, hur mycket resurser som finns att tillgå eller vilka individer med olika kunskaper som ingår i projektet. För att produktionsledningen ska kunna uppfylla sitt syfte på byggarbetsplatsen är det som ovan nämnt bland annat viktigt att det just finns en fungerande ledning inom gruppen, att det finns en god kommunikation och att gruppen arbetar mot gemensamma syften och mål.

## 2.1 Syfte och mål

Syftet med arbetet är att undersöka hur ledarskapet ser ut och fungerar på en byggarbetsplats idag samt undersöka vilka eventuella möjligheter och problem som finns med den chef- och ledarrollsfördelning som råder och relationerna mellan dessa. Arbetet undersöker även om det behövs och är möjligt att förtydliga rollernas betydelse på arbetsplatsen. Genom att analysera de interna ledarrollerna på ett byggföretag genom intervjuer med rollerna i fråga tar författaren reda på hur det faktiskt fungerar på arbetsplatsen.

Målet är att öka kunskaperna om ledarskapsrollerna i ett byggprojekt och definiera vilka eventuella möjligheter och problem som finns med samarbetet och kommunikationen mellan rollerna idag.

## 2.2 Problemställningar

Problemställningarna formuleras enligt nedan:

- *Hur ser arbetsfördelningen ut inom produktionsledningen i ett byggprojekt?*
- *Hur fungerar ledarskapet gentemot och inom produktionsledningen?*
- *Vilka möjligheter och problem finns i samarbetet och kommunikationen inom produktionsledningen?*

## 2.3 Avgränsningar

Ett byggprojekt genomgår många olika faser från det att projektet startar till dess att det avslutas och överlämnas. I det här fallet avgränsas undersökningen till byggarbetsplatsen under produktionsfasen. Studien utgår från fallföretaget Skanska Sverige AB och rollerna som finns i dess produktionsledning vilka är de som studeras närmare i tre olika fall av samarbete och relationer mellan dessa. Projekten som undersöks finns i Stockholmsregionen. Fokus ligger på hur tjänstemännen på arbetsplatsen upplever sin

arbetsituation ur aspekterna tydlighet, samarbete och kommunikation inom produktionsledningen samt relationen till sin närmaste chef. Tid och ekonomi är faktorer som inte tas med i analysen.

## 2.4 Målgrupp

Studien riktar sig till företag i byggbranschen som vill lära mer om de möjligheter och problem som finns i den ledarrollsfördelning som råder på många byggarbetsplatser idag. Produktionsledningen i form av projektchef, produktionschef och produktionsledare analyseras på tre olika byggarbetsplatser hos fallföretaget vilket gör att analysen till viss del är riktad mot dess organisation även om författarens uppfattning är att vissa delar kan appliceras även på andra organisationer inom branschen.

## 2.5 Disposition

### **Kapitel 1 – Inledning**

*Syftet med detta kapitel är att beskriva bakgrunden till rapportens innehåll samt målet och syftet med rapporten, även problemställningarna som ska besvaras punktats upp. Till sist lyfts rapportens avgränsningar, målgrupp samt disposition.*

### **Kapitel 2 – Metod**

*Syftet med detta kapitel är att ge en bild av den forskningsprocess som ligger till grund för rapporten samt beskriva de metoder som ligger till grund för resultatet. Metoderna som använts beskrivs grundligt samt i form av en motivering på varför de använts för att besvara rapportens problemställningar. Genomgång görs av utförd litteraturstudie, förstudie samt dokumentanalys. Vidare beskrivs genomförandet av fallstudien och intervjuerna tillsammans med en mindre presentation av fallföretaget. Till sist beaktas examensarbetets trovärdighet gällande dess validitet och reliabilitet.*

### **Kapitel 3 – Teori**

*I detta kapitel beskrivs de teorier som svarar för rapportens teoretiska ramverk. Först beskrivs byggprojektet och byggorganisationen för att sedan gå vidare in på rapportens fokusområden: organisation, kommunikation och ledarskap. Till sist görs en sammanfattande teorianalys där teori från de tre fokusområdena vävs samman.*

### **Kapitel 4 – Resultat**

*Syftet med detta kapitel är att redovisa för den empiriska studie som gjorts. Först görs en genomgång av fallföretagets utförda medarbetarundersökning med utvalda påståenden vilka ligger till grund för hela studien. Intervjuresultaten redovisas indelat under olika ämnen som bygger på dessa påståenden.*

### **Kapitel 5 - Analys och diskussion**

*I detta kapitel analyseras det empiriska materialet med hjälp av rapportens teoretiska ramverk. Rapportens fokusområden: organisation, kommunikation och ledarskap blir här återigen centrala och analysen görs utifrån dessa begrepp med betydande underrubriker.*

## **Kapitel 6 – Slutsats**

*I detta kapitel redovisas svaren på problemställningarna tillsammans med en rekommendation till branschen i sin helhet. Till sist diskuteras styrkor och svagheter med rapporten och dess metoder.*

## 3 Metod

*Det här avsnittet beskriver hur undersökningen gått till genom beskrivning av bland annat forskningsmetod, datainsamlingsmetoder som använts samt studiens validitet och reliabilitet. Författaren redogör även för valda metoder.*

---

### 3.1 Forskningsmetod

Studien bygger på nya insikter utifrån befintlig teori och har sin utgångspunkt i en genomförd medarbetarundersökning (se 4.1.1), utförd år 2016 hos fallföretaget. Relation mellan teori, medarbetarundersökning, dokumentanalys och empirisk studie ligger till grund för resultat, analys och slutsats.

#### 3.1.1 Vetenskaplig metod

Skillnaden mellan kvalitativa och kvantitativa forskningsmetoder ligger i vilken roll forskaren har i framtagandet av data samt sättet att ta fram data (Ahrne & Svensson, 2011). Kvantitativ forskning bygger på statistiskt material och siffror medan kvalitativ metod bygger på till exempel intervjuer och observationer. I en kvalitativ metod byggd på intervjuer får intervjuaren ta sig friheten att ta upp nya ämnen, ställa nya frågor och hitta nya angreppssätt under arbetets gång (Ahrne & Svensson, 2011).

Den här studien bygger på kvalitativ forskning då den fokuserar på respondenternas svar under intervjuer och betydelsen av dessa. Intervjuerna är flexibla och författaren eftersträvar fylliga och detaljrika resultat (Bryman & Bell, 2011). Stor vikt läggs således vid tankar, känslor och yttranden från respondenterna. Insamlad data kommer från dess naturliga miljö då intervjuerna utförs på byggarbetsplatserna under produktionsfasen med personer som har de roller i produktionsledningen, vilka står i fokus i studien.

Ahrne och Svensson (2011) lyfter lite av den kritik som finns mot den kvalitativa metoden och menar att människorna som ingår i studien och är objekt för till exempel genomförda intervjuer kan påverkas av att de vet att de ingår i en studie och därför bidra till att resultaten blir missvisande genom felaktigheter och motstånd till genomförandet. Kvalitativ forskning ställer även andra krav på trovärdighet och generaliserbarhet än kvantitativ forskning som ofta kan luta sig mot statistik (Ahrne & Svensson, 2011). Bryman och Bell (2011) lyfter även andra svårigheter med kvalitativ metod då den förlitar sig mycket på författarens egna synsätt och studien kan anses omöjlig att återskapa eftersom den sker i en ofta specifik och föränderlig miljö. Viktigt här är att författaren håller en öppenhet vid olika beslut av metodval och slutsatser samt redogör tydligt för dessa.

### 3.1.2 Fallstudie

Merriam (1988) definierar en kvalitativ fallstudie som ”en intensiv, helhetsinriktad beskrivning och analys av en enda enhet eller företeelse”. Merriam skriver vidare att en fallstudie har fyra karakteristiska egenskaper, fallstudien är: heuristisk, induktiv, partikularistisk och deskriptiv. Att den är deskriptiv, innebär att det studerade fallet är beskrivet på ett omfattande sätt och att den är heuristisk att den kan bidra till att förbättra läsarens förståelse om det fallet som har studerats. Induktiv innebär att generaliseringar, begrepp och hypoteser formas ur den information som författaren har tillgänglig vilka sedan ligger till grund för hela undersökningen. Slutligen innebär att en fallstudie är av partikularistisk natur, att den kan visa läsaren på hur man bör agera i en viss situation, den kan visa på ett generellt problem även om det omfattar ett specifikt fall och studien kan ha påverkats av författarens egna värderingar (Merriam, 1988).

Fallstudien är lämplig när man vill beskriva ett specifikt fall med ett speciellt syfte på ett djupgående sätt (Höst, Regnell & Runesson, 2006). I den här studien beskrivs vilka eventuella problem och möjligheter som finns i den rollbeskrivning som råder i produktionsledningen på byggarbetsplatserna hos fallföretaget, samt hur samarbetet mellan dessa roller fungerar, detta görs på tre olika fall. Merriam (1988) beskriver också en fallstudie ger möjligheten att studera komplexa, sociala enheter. En fallstudie är i den här studien där av högst lämplig då den ger möjlighet att bygga studien på rollernas egna upplevelser av byggarbetsplatsen och samtidigt gå på djupet i respondenternas yttranden och tankar. Fallstudien är flexibel och ger inte breda men djupa kunskaper om undersökt ämnesområde.

Svårt att begränsa sig i omfattning, det tar mycket tid att skapa en djup beskrivning av ett fenomen (Merriam, 1988). Merriam lyfter också att en fallstudie kan förenkla eller överdriva situationer i undersökningen vilket gör att läsaren drar fel slutsatser, fallstudien är beroende av författarens sensibilitet och integritet. I en fallstudie sker vidare inte urvalet av fall slumpvis och kan därför inte anses generaliserbara även om en serie av fallstudier i liknande miljöer ökar sannolikheten för att man kommer närmare en generalisering (Ahrne & Svensson, 2011). Bryman och Bell (2011) lyfter i sin kritik mot fallstudien att resultatet, på grund av att det inte är generaliserbart, ofta är svårtolkat för författaren och det är där av svårt att skapa sina egna teorier utifrån fallstudien.

### 3.1.3 Val av fallföretag

Enligt Ahrne och Svensson (2011) är utgångspunkten vid val av social miljö för den empiriska undersökningen att det man är intresserad av och undersöker ska förekomma i den valda miljön. Frågorna om vilken typ av arbetsplats som är intressant samt vilken typ av företag kommer i fokus. En strategi för att öka säkerheten i resultatet är att välja flera miljöer som är så lika som möjligt eftersom olika personer kan uppleva samma miljö på olika sätt (Ahrne & Svensson, 2011). I denna studie studeras därför samma roller i tre olika fall och projekt för att undvika att resultatet av en respondents uttalanden beror på att ett ovanligt dåligt arbetsklimat råder på dennes projekt. Intervjuer utförs med respondenter som innehar de roller som sitter i produktionsledningen hos fallföretaget. Andra företag inom branschen jobbar ofta med en sammansättning närmast identisk produktionsledningen hos fallföretaget även om rollbenämningen inom denna kan variera.



### *Fallföretaget Skanska Sverige AB*

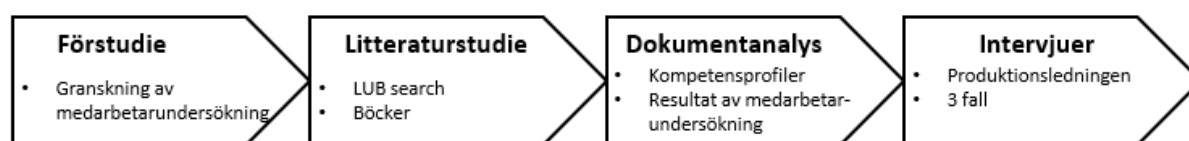
Fallföretaget är ett företag i byggbranschen där produktionsledningen utgörs av några centrala roller. Rollerna inom produktionsledningen som står i fokus i den här studien hos fallföretaget är projektchef, produktionschef och produktionsledare.

Eftersom studien formats utifrån data ur medarbetarundersökningen på ett utvalt distrikt hos fallföretaget är det viktigt att projekten som undersöks verkar inom detta distrikt. I den här studien är även valet av projekt beroende av vilka projekt som är igång hos fallföretaget under studiens gång.

Skanska är ett företag som använder sig av den rollfördelning som rapporten fokuserar på, nämligen projektchef, produktionschef och produktionsledare. Projekten som undersöks är i olika storleksordning och är inne i olika faser i produktionen vid tillfället för intervjuerna. Likheten mellan projekten är således endast att de alla har rollerna som efterfrågas verkande på projektet samt att de deltagit i den nämnda medarbetarundersökningen i distriktet.

## 3.2 Datainsamlingsmetoder

Data samlas in genom en förstudie som innefattar granskning av genomförd medarbetarundersökning hos fallföretaget, intervjuer, dokumentanalyser samt litteraturstudier. Datainsamlingsprocessen redovisas i figur 1.



Figur 1 - Överblick av datainsamlingsprocessen

### 3.2.1 Förstudie

Förstudien gjordes för att ta fram underlag till av författaren genomförd fallstudie, framtagandet av intervjufrågor samt val av respondenter. Förstudien omfattade en granskning av data som författaren fått tillgång till från fallföretaget, resultatet av en medarbetarundersökning som fallföretaget Skanska utfört år 2016 (se bilaga 2). Förstudien i form av analys av medarbetarundersökningen bidrar till ett vetenskapligt djup i studien då den är baserad på vad en större massa av medarbetarna tycker om sin arbetsplats.

Medarbetarundersökningen visade generellt på ett lågt förtroende för ledningen på fallföretaget och vidare på flera intressanta resultat där författaren har valt att fokusera på tolv olika frågor där möjlighet till fördjupning funnits. Fallstudien omfattade vidare tre fall och hade för avseende att fördjupa kunskaperna inom intressanta delar av resultatet på medarbetarundersökningen.

### 3.2.2 Litteraturstudie

För att uppfylla målen och svara på frågeställningarna har litteratur om ledarskap, kommunikation och organisation stått i centrum i litteraturstudien. Vidare har ämnen som samarbete, organisationsstruktur och kultur studerats. Litteraturstudien har gett författaren en bred bild av valt ämne och bidragit med kunskaper som sedan kunnat användas i analysen och vid uppbyggnad av intervjuerna.

Litteraturen har inhämtats från Lunds Universitets sökmotor LUB-search, via böcker från Libris samt andra läroböcker som handlat om ovanstående fokusområden. Författaren har även tittat på referenser i artiklar och böcker.

### **3.2.3 Dokumentanalys**

En dokumentanalys har utförts med syftet att undersöka om det på fallföretaget finns gällande arbetsbeskrivningar samt för att studera resultatet på medarbetarundersökningen närmare.

#### *Kompetensbeskrivningar*

Dokument som studerats i syftet att studera användbara arbetsbeskrivningar har därmed hittats på fallföretagets intranät i form av så kallade ”Kompetensbeskrivningar”. Dessa dokument är tillgängliga för alla anställda på företaget som därmed har tillgång till intranätet. Det finns en kompetensbeskrivning för varje roll i fallföretagets produktionsledning och de listar alla de kunskapsområden som man förväntas ha eller så småningom utveckla i den roll man besitter.

#### *Resultat från medarbetarundersökning*

De andra dokument som har analyserats är dokument som ingår i resultatet av den medarbetarundersökning (se 4.1.1) som undersökt distrikt hos fallföretaget utförde år 2016. Granskning av dessa dokument har gett underlag för uppförande av vissa delar av intervjuguiden som användes vid intervjuerna. De har visat på andelen positiva respektive negativa svar som framkommit på de påståenden som medarbetaren ställs inför i enkäten, samt hur stor svarsfrekvensen är inom distriktet på varje påstående.

### **3.2.4 Intervjuer**

Enligt Ahrne och Svensson (2011) bygger intervjuer på att kunskap som forskaren inte känner till skapas och en intervju kan utföras på olika sätt; strukturerat, semi-strukturerat och löst strukturerade. Skillnaden mellan dessa är hur intervjuaren väljer att variera fasta frågeställningar med öppna frågor. Semi-strukturerade intervjuer inom kvalitativ metod ger ett djup på intervjuerna snarare än en bredd, detta genom att man väljer respondenter med vissa saker gemensamma och sedan går på djupet i intervjuerna med dessa (Bryman & Bell, 2011).

Den här studien bygger på semi-strukturerade intervjuer som har fördelen att de är flexibla och därmed kan ge djupa och detaljerade svar. Enligt Bryman och Bell (2011) är det vid semi-strukturerade intervjuer bra att skapa en intervjuguide att utgå ifrån innehållande en lista med specifika teman och underfrågor som ska beröras under intervjun. Vidare kan frågor skapas utifrån dessa teman och det även okej att intervjuaren ställer nya frågor utanför intervjuguiden om de knyter an till något respondenten sagt. Den semi-strukturerade intervjun kan ge en bra bild av hur den intervjuade upplever sin sociala verklighet (Bryman & Bell, 2011).

Författaren följde detta och byggde intervjuerna på några centrala teman som speglade den teori som ligger till grund för studien samt utvalda fokusfrågor från medarbetarundersökningen och alla teman innefattade vidare några kortfattade och lättförstådda frågor. Frågorna hölls öppna för att undvika påverkan från intervjuaren och riktade sig till respondentens egna tankar och upplevelser av situationer på projektet i fråga.

Totalt åtta stycken intervjuer utfördes på tre olika projekt. Alla projekt ligger i Stockholmsområdet varför alla intervjuerna utfördes under platsbesök av författaren på respektive projekt. Intervjuerna spelades in och fungerade som data i studien och de transkriberades sedan ordagrant för att bidra till det empiriska materialet i studien. Under intervjuerna togs även anteckningar som säkerhet ifall ljudinspelningen inte skulle fungera.

Analysen av de kvalitativa intervjuerna gjordes genom transkribering av inspelat material och till följd av detta gjordes en sammanställning av viktiga yttranden hos respondenterna. Innan sammanställning och analys av materialet gavs ett godkännande från medverkande respondenter att författaren hade tolkat och transkriberat intervjuerna på ett rättvisande sätt. Vidare färgkodades varje respondents uttalanden efter vilken del av medarbetarundersökningen svaret låg inom, och en sammanställning av de intervjuades åsikter gjordes och skrevs ihop till en flytande text.

### 3.2.5 Val av respondenter

Respondenterna var i den här studien personer som arbetar i de olika rollerna på tre olika projekt hos fallföretaget, med totalt 8 respondenter. Valet av respondenter har gjorts genom ett så kallat kedjeurval vilket innebär att författaren tagit kontakt med ett mindre antal människor relevanta för undersökningens tema, och de i sin tur har gett kontakt med ytterligare respondenter. Detta kan inte anses vara ett slumpmässigt urval då det går att veta från vilken population respondenterna kommer (Bryman & Bell, 2011).

I denna studie tilldelades författaren tre projekt hos fallföretaget där kontaktuppgifter till projektchef och produktionschef tillhandahölls. Dessa har i sin tur fått bidra med en kontakt till produktionsledare på respektive projekt. De personer som innehar de roller och befattningar som är centrala i denna undersökning, nämligen projektchef, produktionschef och produktionsledare är sedan de som intervjuats (se tabell 1). Variationen av olika yttre faktorer hos respondenterna som kön och bakgrund på fallföretaget kan bidra till bredare åsikter (Höst et al. 2006), och sådana yttre faktorer har därför noterats för varje enskild respondent.

Tabell 1 – Översikt: fall och respondenter

Fall	Respondenter
Projekt 1	Produktionschef 1
	Produktionsledare 1
Projekt 2	Projektchef 2
	Produktionschef 2
	Produktionsledare 2
Projekt 3	Projektchef 3
	Produktionschef 3
	Produktionsledare 3

### 3.3 Validitet och Reliabilitet

Kvaliteten i en undersökning kan beskrivas genom begreppen intern och extern validitet samt reliabilitet. Enligt Bryman och Bell (2011) handlar validitet enkelt sagt om att man mäter det man vill mäta, där intern validitet innebär att de som ingår i studien kan vara överens om slutresultatet, att det finns en god överensstämmelse mellan begrepp och observationer, och extern validitet syftar till huruvida ett resultat kan generaliseras och appliceras på andra miljöer. Bryman och Bell lyfter också kritik mot den kvalitativa forskningen och säger att där kan denna typ av generalisering anses svår då miljöerna som undersöks ofta är i ständig förändring.

För att öka validiteten kan man ta till olika medel, där triangulering är ett sätt att öka trovärdigheten för data som samlats in (Svensson & Starrin, 1996). Triangulering innebär att man stärker sitt resultat genom användning av flera olika metoder, informationskanaler eller forskare (Merriam, 1988). Författaren har använt datatriangulering där data samlats in från intervjuer, analys av befintliga dokument hos fallföretaget samt data från den medarbetarundersökning som ligger till grund för studien.

För att öka validiteten i en kvalitativ studie kan man även ta till respondentvaliditet vilket innebär att man låter respondenterna som vart en del av den sociala studien få ta del av resultatet och sedan bekräfta om författaren har tolkat deras sociala verklighet på rätt sätt (Bryman & Bell, 2011). Detta är något författaren har tagit i beaktande och inga intervjuresultat har analyserats och använts i studien innan det har fått godkännande av respondenten. Respondenterna har även fått komma med kommentarer om resultatet samt feedback om sådan finns till författaren. Vidare skriver Bryman och Bell (2011) att det är viktigt att författaren redogör på djupet för den miljö och kultur som undersökts, då alla detaljer bidrar till att tolka hur resultaten är överförbara till även andra miljöer, varför författaren i denna studie avsett att noggrant att beskriva de kriterier som beslutet om försöksobjekt och personer har grundats på.

Reliabilitet innebär att det säkerställs att forskningsprocessen är fullständig och redogörs för (Bryman & Bell, 2011). Reliabilitet handlar också, menar Merriam (1988), enkelt sagt om i vilken utsträckning resultatet kan upprepas. Ett bra sätt att kontrollera reliabiliteten är att låta externa personer granska studien med dess valda tillvägagångssätt och kopplingen till den valda teorin i slutskedet (Bryman & Bell, 2011). Detta är dock en tidskrävande process som sällan används. Författaren har här haft kontinuerlig kontakt med handledare på lärosäte och fallföretag som har fått granska studien vart efter.

Triangulering är också något som kan användas för att försäkra reliabiliteten, eller graden av sammanhang, hos resultatet. Till sist är det för reliabiliteten viktigt att författaren beskriver sin position gentemot studien, vilka teorier som ligger till grund för undersökningen och vilken relation författaren har gentemot undersökta fall (Merriam, 1988). Genom att grundligt förklara tillvägagångssättet vid genomförandet av empirisk studie samt insamlandet av teorierna vill författaren klargöra för detta.

Författaren jobbar även genom hela studien med att visa på objektivitet, det vill säga att författaren inte har låtit sina personliga värderingar spela in. Detta genom att jobba med intervjufrågorna så att de hålls öppna och inte speglar intervjuarens teorier eller personliga åsikter samt att tydligt redogöra för val av metod och slutsatser som gjorts i studien.

Det finns även en etisk aspekt av fallstudien. I en fallstudie är det nästan omöjligt att hålla respondenter anonyma då de deltar i frågor om ett visst fall (Merriam, 1988). Viktigt för författaren har här varit att

respondenterna har fått läsa igenom transkriberat intervjumaterial och komma med tillägg eller ändringar om de upplever att deras utsagor tolkats felaktigt. Vidare måste författaren vara medveten om att hans eller hennes närvaro kan komma att påverka respondenternas uttalanden. Merriam (1988) lyfter att det viktigaste är att författaren är medveten om de etiska frågorna som kan komma att uppstå under genomförandet av fallstudierna och där efter sätta upp riktlinjer för vad som känns okej eller inte för en själv.



# 4 Teori

*Första delen i teori avsnittet talar om vad ett byggprojekt är och hur det verkar med en byggorganisation i spetsen. Vidare förklaras innebörden av de centrala rollerna i detta arbete; projektchef, produktionschef och produktionsledaren. Därefter reds begrepp ut som ledarskap, kommunikation och samspel som alla avspelas i den analys som gjorts efter utförd empirisk studie.*

---

## 4.1 Byggprojekt och organisation

Ett projekt uppstår ur en idé, ett problem eller ett behov och karaktäriseras av det är tidsbegränsat, kräver resurser för att kunna genomföras och att jobba mot ett visst mål (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Ett projekt är unikt och karaktäriseras av att det kan vara en engångsföreteelse eller ett återkommande moment, ett projekt innebär att göra något man avsett att göra (Berg, 2009). Ottosson (2015) menar på att det är viktigt att det finns ett behov för att utföra ett projekt och därmed ett syfte med utförandet för att det ska bli lyckat.

Ett byggprojekt uppstår på samma sätt av att det finns ett behov av en lokal eller anläggning. Det kan till exempel handla om att en ny byggnad eller bro behöver projekteras och byggas eller att en befintlig byggnad byggs om och renoveras så att den passar det nya behovet. Behovet och sedan beslutet att genomföra projektet kan vara på ett politiskt, verksamhetsmässigt eller ett personligt plan (Nordstrand, 2008). Målet med ett byggprojekt är att det ska leda till en färdig byggnad eller anläggning (Révai, 2012).

Efter beslut om ett byggprojekt skapas en ny organisation med syfte att driva igenom projektet. Enligt Berg (2009) menas med en organisation en social enhet som sätts samman och omstruktureras för att nå ett speciellt mål. Inom denna organisation finns resurser som ska föra projektet genom alla dess olika faser, från idé och planering till projektering, produktion och slutförande (Révai, 2012). Byggprocessen är ett ord som samlar alla aktiviteter och faser som ingår i ett byggprojekt (Berg, 2009). Mellan de olika faserna är det viktigt att kunskaperna från fasen innan överförs till den nya delen av organisationen som tar vid i arbetsprocessen. Till exempel är det viktigt när produktionsfasen tar vid att projekteringsteamet överför sina erfarenheter till produktionsteamet samtidigt som de ges tid att sätta sig in i projektet på egen hand, till exempel genom att studera kontraktshandlingarna (Nordstrand, 2008).

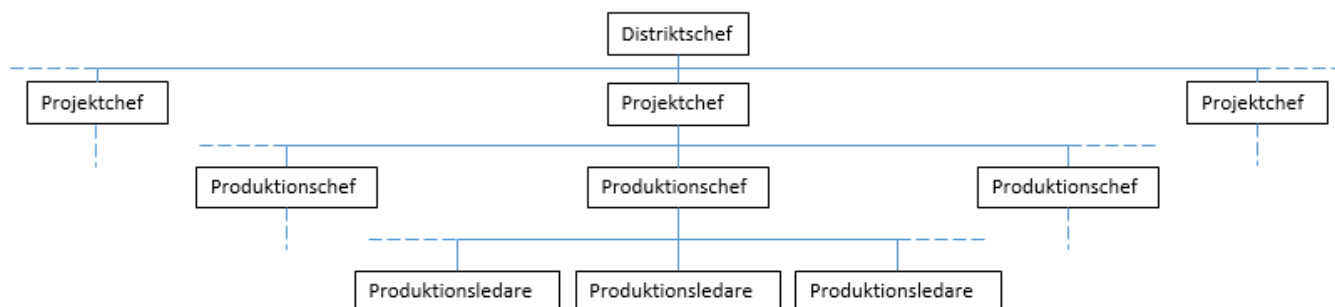
Under produktionsfasen utförs själva byggandet och Révai (2012) liknar genomförandet av produktionen med en tillfällig fabrik som ska bistå produktionen med allt vad den behöver för att genomföras, som till exempel plats för personalen, materialupplag, verkstäder och transportvägar. Resultatet av den fungerande byggarbetsplatsen blir den produkt som beställaren har beställt (Ottosson, 2009). Produktionsledningens uppgift blir sedan att se till att det finns resurser på plats för att kunna driva produktionen enligt planerna och att de bidrar till en säker och trygg arbetsplats för alla verksamma på projektet (Nordstrand, 2008).

Det är viktigt att den nya organisationen som skapas med syfte att driva projektet, den så kallade produktionsledningen, från början har klart för sig vad som gäller och hur beslutsansvaret är fördelat för att få igång ett gott samarbete och den tillit som krävs inom organisationen (Svensk Byggtjänst, 2009).

En effektiv byggorganisation har en tydlig beslutsstruktur där det inte finns någon tvekan om vem som gör vad inom ledningsfunktionen. Är organisationen rätt sammansatt minskar eventuella problem som kan uppstå och genomförandet går lättare (Svensk Byggtjänst, 2009).

#### 4.1.1 Produktionsledning

Det är bland annat projektchefen, produktionschefen och produktionsledaren som tillsammans driver projektet på byggarbetsplatsen under produktionsfasen (Nordstrand, 2008). En projektchef har ibland ansvar för flera än ett projekt samtidigt och därmed kontakt med flera eller färre produktionschefer samtidigt. Antalet produktionsledare i ett projekt kan också variera beroende på dess storlek. Tillsammans kan dessa roller sägas ingå i den så kallade produktionsledningen. Ovan produktionsledningen verkar en distriktschef enligt figur 2.



Figur 2 – Byggorganisationen

##### *Projektchef*

Projektchef benämns ofta projektledaren hos entreprenören. Projektchefen har ofta flera projekt verksamma under sig och kan sitta på kontoret eller vid större projekt ute på byggarbetsplatsen. Främsta uppgifter är att agera ombud gentemot beställaren samt övergripande ansvar för att det finns tillräckligt med resurser som stöd för projektet i form av personal, material och maskiner i byggprojektet. Nära kontakt med produktionsfunktionen som på tjänstemanssidan består av produktionschef och produktionsledare (Nordstrand, 2008).

##### *Produktionschef*

Produktionschefen ansvarar för produktionen i ett byggprojekt och är verksam på ett eller flera projekt samtidigt (Nordstrand, 2008). Ibland har produktionschefen vart med även under framtagandet av handlingar och flyttar i samband med byggstart ut på projektet. På mindre projekt kan produktionschefen ensam ansvara för det administrativa arbetet på projektet medan det på större projekt ofta delas mellan olika verksamma inom produktionsorganisationen. Innan byggstart tar produktionschefen fram en preliminär projektplan för arbetena på byggarbetsplatsen (Ottosson, 2015).

##### *Produktionsledare*

Under produktionschefen finns en eller flera produktionsledare beroende på projektets storlek (Nordstrand, 2008). Antalet produktionsledare och hur arbetsfördelningen ser ut mellan dem varierar



med storlek på projektet och hur projektet ser ut i övrigt. Som produktionsledare kan man ansvara för en viss byggdel, en viss fas i projektet eller ett visst material, till exempel betongarbete. Ett byggprojekt är ett lagarbete och en viktig del av produktionsledarens uppgifter är att motivera alla verksamma på projektet att utföra sitt arbete på ett bra sätt (Berg, 2009).

#### 4.1.2 Organisatorisk och social arbetsmiljö

Arbetsmiljöverket skriver i sina föreskrifter från 2015 att syftet med organisatorisk och social arbetsmiljö är att ”främja god arbetsmiljö och förebygga risk för ohälsa” ur ett socialt och organisatoriskt perspektiv vilket i detta fall syftar på bland annat frågor om kommunikation, ledarskap, samarbete och delaktighet. En bra arbetsmiljö på byggarbetsplatsen är direkt beroende av ledarskapet och produktionsledningen ansvarar för att medarbetarna har all information som krävs gällande säkerheten på arbetsplatsen och vad som händer och sker i övrigt, att medarbetarna känner sig engagerade och har chans till utveckling och att de har möjlighet att vara med och påverka beslut som tas (Nordstrand, 2008). Arbetsmiljöverket skriver även i sina föreskrifter vikten av att alla ska anställda ska känna till vad som förväntas av dem på arbetsplatsen, att det finns tydliga roller och att arbetsbelastningen är lagom stor. Det är viktigt att chefer och ledare som har befogenheter att kunna göra något ges utbildning om vad god social och organisatorisk arbetsmiljö innebär och att de därmed ges möjlighet att sätta upp en tydlig strategi om hur de ska hantera frågorna inom ämnet (Arbetsmiljöverket, 2015). Vidare är det arbetsgivarens uppgift att utföra internkontroller för att se till att detta efterföljs (Nordstrand, 2008).

## 4.2 Organisation

Ledarskap skapas i den organisatoriska miljön varför ordet ”organisation” är en grundsten inom ämnet ledarskap (Sjöstrand, Sandberg & Tyrstrup, 1999). Jacobsen och Thorsvik (2008) beskriver en organisation som en medvetet sammansatt och social grupp som kännetecknas av att människorna inom den samarbetar mot ett gemensamt mål och den är ofta beroende av att mer eller mindre resurser och intressenter finns att tillgå. Organisationen har ofta även någon form av ledare, som verkar motiverande eller bestämmande och som organisationen kan känna förtroende för (Bourne, 2015). Sjöstrand et al. (1999) säger att en organisation kännetecknas av att den har en eller flera ledare eller ledningsgrupper vilka tar beslut som gör att organisationen går mot de gemensamma målen. Organisationen skapar ledaren men måste samtidigt skapa sig själv genom gott samarbete, kommunikation och andra sociala aspekter, vilket är underförstått i en framgångsrik organisation (Karrbom Gustavsson, 2011).

#### *Organisationsstruktur*

Jacobsen och Thorsvik (2008) uttrycker att det inom varje organisation finns formella och informella strukturer. Den formella strukturen svarar för de mål och strategier som organisationen jobbar efter samt hur arbetsfördelningen inom gruppen ser ut och samordningen mellan dem. Informationsflödet ligger här i fokus och om det inte fungerar kan samordningen och samarbetet bli lidande då det leder till att alla koncentrerar sig mer på den egna uppgiften än att jobba tillsammans (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vidare inriktar sig den informella delen mer på sociala funktioner som organisationskultur och de maktförhållanden som råder inom organisationen. Tillsammans bidrar organisationsstrukturerna till samordning och klarhet mellan olika befattningar inom organisationen samtidigt som beteendet hos medlemmarna påverkas (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En organisation kan ha en hierarkisk eller platt struktur vilken svarar för hur ledarskapet och kommunikationsvägarna ser ut och fungerar inom organisationen (Berg, 2009). Jacobsen och Thorsvik (2008) säger att det vanligtvis råder en formell hierarki inom en organisation vilket ger vissa överordnade befattningar möjlighet att ge order till personerna under dom, det finns en vertikal arbetsledning och samordningen inom denna organisation sker genom direkt tillsyn från den överordnade. En stor organisation har ofta flera steg i hierarkin så att övergripande ledaren kan delegera beslut och inte behöver ta ansvar för alla på arbetsplatsen, detta ökar kravet på att det finns tydliga regler och formaliteter att hålla sig till eftersom beslutsfattandet inte kräver samma övervakning om det är tydligt hur de ska fattas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). I en större organisation med flera anställda som inte alla kan ha kontakt med varandra blir det dessutom viktigare med formalisering i form av standardiseringar och regler på arbetsplatsen och detta blir ett sätt att kontrollera arbetsplatsen (Mintzberg, 1979).

#### *Organisationskultur*

Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver att under 1980-talet ökade intresset för kulturen inom organisationer då man förstod att en organisation är ett socialt system som för samman människor med egna känslor, tankar och relationer. Idag är det lika viktigt med kultur som struktur och en stark företagskultur kan vara avgörande för en organisations framgång (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Organisationskulturen kan även användas som styrmedel då det i högsta grad påverkar medlemmarnas beteende. Starkare kultur bidrar till större förtroende mellan medarbetare och ledare vilket också bidrar till att kontrollbehovet av varandra minskar, samtidigt som gemenskap och motivation ökar (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Förtroendet bidrar till en flexibilitet i organisationen (Fukuyama, 1995). Kulturen kan också verka negativt om det bildas mindre, så kallade subkulturer inom organisationen, då kan organisationen bli väldigt svår att styra (Martin, 1992).

#### *Rollstruktur och tydlighet*

Att det är tydligt för en organisations medlemmar vad, hur och när något ska utföras är viktigt för dess framgång. Att människorna inom organisationen dessutom innehar rätt kunskaper och har rätt förväntningar på sitt eget arbete är grundläggande och borde ta plats inom varje organisation, speciellt vid svårare uppgifter och mer ansvar (Yukl, 2012). När gruppen bildas bör ledaren gå igenom vilka kunskaper som finns inom gruppen och vilka som kan behövas men saknas för att sedan kunna komplettera gruppen med detta (Kilmoski & Jones, 1995). När arbetsfördelningen är tydlig är det ledarens ansvar att se till att medlemmarna i organisationen ges rätt utbildningar och coaching för att utföra sina uppgifter och utvecklas under arbetets gång (Yukl, 2012).

Att rätt person sitter på rätt plats inom en organisation kan verka avgörande för gruppens effektivitet. En individ som får uppgifter inom det egna kunskapsområdet och som går att utföra på ett bra sätt inom en viss tidsperiod presterar bättre (Yukl, 2012). Samordningen inom organisationen är också högst betydande för effektiviteten och resultatet, speciellt i en organisation där förhållandena snabbt förändras, till exempel i en projektstyrd organisation (Karrbom Gustavsson, 2011). För att detta ska fungera måste ledaren noga planera arbetsgången för att säkerställa att rätt personer är på rätt plats, ledaren måste även engagera medlemmarna i organisationen och därmed samordna möten där gruppen kollektivt kan lösa problem och få tillfälle att förstå varandras arbete, vilket kommer underlätta den totala samordningen i gruppen och öka det ömsesidiga förtroendet. Inom en organisation där man arbetar under längre tidsperioder under stressiga förhållanden är samarbetet extra viktigt. I en ny grupp eller där medlemmar ständigt kommer krävs det mer från organisationens ledare för att få detta att fungera. Genom att som ledare uttrycka optimism och inspirera medlemmarna kan ledaren påverka gruppens sinnesstämning till det bättre, vilket underlättar samordningen inom gruppen (Yukl, 2012).

### *Introduktion av nya*

Förtroendet bland medlemmarna i ett projekt kan skakas av frågor rörande en osäker framtid om hur projektets organisation kan komma att förändras och vilket projekt man kan tänkas hamna på härnäst. I ett föränderligt projekt kan anställningsvillkoren se väldigt olika ut för olika personer, som Bourne (2015) skriver är personer på en byggarbetsplats ofta där under olika tidsperioder med olika syfte. Gruppen är dessutom ofta sammansatt efter vilka egenskaper och erfarenheter personerna har (Hallin & Karrbom Gustavsson, 2015). Detta gör att behovet av olika kompetenser kommer att variera och inte sällan ansluter nya personer till ett pågående projekt, ibland är dessa nyanställda utan tidigare erfarenhet av organisationen.

Rekrytering och introduktion är en processer som är tidskrävande och dyra med målet att den nyanställda ska trivas, bli en del av organisationen och en effektiv medarbetare (Armstrong, 2009). En bra introduktion kan dessutom vara avgörande för om den nyanställda väljer att stanna eller inte i organisationen (Abrahamsson & Andersen, 2005). Bristande introduktion kan leda till att fler väljer att lämna organisationen och därmed att behovet av nya återkommer. Det kan också leda till att personalen blir omotiverad vilket gör att arbetet som utförs inte lever upp till förväntningarna organisationen har. Det är där av viktigt att varje nyanställd snabbt ges möjligheter att kunna bidra med sin kompetens för att bibehålla en motivation och därmed vilja till prestation hos den nya (Armstrong, 2009).

Abrahamsson och Andersen (2005) lyfter att det finns tre olika faser som en nyanställd genomgår under introduktionen: en initialfas, en mötesfas och en metamorfaser. Abrahamsson och Andersen säger vidare att hur faserna upplevs av individen avgör om individen kan tänkas ingå i rådande organisationskultur och därmed vill stanna kvar i organisationen. Initialfasen består av de förväntningar, förhållningssätt och värdenormer som varje nyanställd har när den kommer i kontakt med organisationen. Mötesfasen innebär att den nyanställda påbörjar sin anställning och möter arbetsplatsen med den organisationskultur som råder där genom sina kollegors rådande normer och värderingar. Om stora skillnader visar sig mellan de egna värderingarna och företagets värderingar så kan den nyanställda här välja att avsluta sin anställning. I nästa fas, metamorfaser, har individen antagit företagets värderingar och integrerats i dess organisationskultur, individen bidrar härvid till upprätthållandet av organisationskulturen (Abrahamson och Andersen, 2005).

## 4.3 Kommunikation

Enligt Söderlund (2007) har alla människor ett grundläggande behov att interagera med andra människor. Vidare säger Söderlund att arbeta i ett projekt erbjuder att flera människor med olika bakgrund och kunskaper får möjlighet att prata med varandra, lära av varandra och utvecklas tillsammans och den grundläggande målsättningen i ett projekt bör vara att skapa ett klimat där samarbetet och kommunikationen mellan projektets olika aktörer står i fokus (Söderlund, 2007). Jacobsen och Thorsvik (2008) spinner vidare på detta och säger att samarbetet är kärnan i alla organisationer och för att människorna ska kunna samarbeta är det viktigt att kommunikationen inom organisationen spelar en huvudroll. All kommunikation är viktig, mellan medarbetare och mellan medarbetare och ledning och som ledare är det viktigt att på ett tydligt sätt kunna informera organisationen om saker som mål, anställdas uppgifter, förväntningar på enskilda individer och organisationen.

Jacobsen och Thorsvik (2008) förklarar kommunikation genom olika steg där det börjar med att "avsändaren" som vill förmedla någon form av information väljer hur informationen ska förmedlas, först hur den ska formuleras och sedan om den ska levereras skriftligt eller muntligt. I nästa steg ges informationen till mottagaren som får i uppgift att tolka den, förhoppningsvis på det sätt som avsändaren

tänkte. I sista steget gäller återkoppling där mottagaren svarar till avsändaren (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Brister i kommunikationen kan orsaka irritation och minskad motivation samtidigt som samarbetet inte fungerar (Thompson & McHugh 1995). Jacobsen och Thorvik (2008) definierar flera vanliga kommunikationsproblem inom en organisation: att informationen förmedlas på fel sätt så att mottagaren inte kan tolka informationen som tänkt, att för lite eller för mycket information delas eller att information från ledningen medvetet hålls inne. Generellt kan man säga att kommunikationsproblem innebär att ledare eller anställda inte mottar den information som de anser sig ha behov av, och därmed hindras av osäkerhet i arbetet (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En ledare bör ägna tid åt att kommunicera med projektmedlemmarna, informationssättet kan variera men ledaren måste besluta vem som ska få informationen och hur (Ottosson, 2015). Daft och Lengel (1986) menar att det är stor skillnad på hur skriftlig och muntlig kommunikation kan tolkas. Genom muntlig kommunikation kan informationen tolkas både verbalt och genom kroppsspråk och miner, medan man genom en skriftlig kommunikation endast kan tolka det som står (Short, Williams & Christie, 1976). Möjligheten till djup kommunikation begränsas därmed i det skriftliga och risken för att kommunikationsproblem uppstår ökar, säger Daft och Lengel (1986). Daft och Lengel fortsätter och säger att hur snabbt en återkoppling kan ske är också ett mått på hur bra en kommunikationskanal kan anses vara, där ansikte mot ansikte anses klart bäst ur många av ovanstående resonemang.

Yukl (2012) skriver vidare att det är viktigt att information om vad som händer inom organisationen sprids för att undvika att någon känner sig utesluten eller bortsedd från. Eventuella problem bör lyftas och presenteras för organisationen på ett sätt som ger så lite möjlighet till egentolkning som möjligt, och vidare rapportering om hur problemet utvecklas och hanteras är också nödvändig information. Alla behöver också få höra att arbetet dom gör är värdefullt för organisationen i stort och att de har en betydande roll i organisationen (Yukl, 2012).

#### *Formell och informell kommunikation*

Inom en organisation finns det formell och informell kommunikation där den formella avser allt som är planerat och arrangerat för att få organisationens samarbete att fortlöpa. Den formella kommunikationen kan ske i olika riktningar, vertikalt uppåt och nedåt och horisontellt. Det kan lätt uppstå kommunikationsproblem när kommunikationen och informationen ska passera olika nivåer på väg till mottagaren. Information kan förvrängas, misstolkas och filtreras (Ekman, 2004).

Ekman (2004) menar vidare att den informella kommunikationen kan sägas vara den som sker horisontellt i en organisation där ämnena som lyfts oftast är sådant som de anställda inom organisationen har gemensamt: arbetsförhållanden, trivsel samt relationer till chefer och medarbetare. Denna typ av kommunikation tar plats överallt där det finns möjlighet, under arbetstid eller privat, efter mötet eller under rasten (Ekman, 2004). Viktigt är att det finns tillräckligt många mötesplatser för att det informella informationsutbytet ska kunna ske (Nonaka och Toyama, 2002).

Karrbom Gustavsson (2011) menar att småpratet är ett viktigt sätt att informellt kommunicera inom en organisation. Karrbom Gustavsson fortsätter att där utbyts erfarenheter, kunskaper och värderingar samtidigt som förväntningar på själva projektet och förtrogenheten gentemot organisationen diskuteras. Allt detta bidrar till en ökad teamkänsla i gruppen samtidigt som de också bidrar till att oväntade händelser hanteras vilket leder till att projektet drivs framåt (Karrbom Gustavsson, 2011).

I det informella forumet blir även allt som ledaren och ledningen gör granskat då den informella kommunikationen ägnar stor kraft åt att beröra sådant som den formella kommunikationen tar upp. Den här kraften kan verka positivt eller negativt för ledningen som delgivit informationen och därav är det som sägs på ett möte inte det som gäller, utan alla samtal utanför mötet bestämmer hur kommunikationen ska tolkas (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vidare säger Jacobsen och Thorsvik att informell

kommunikation är en viktig parameter när man vill förstå hur en organisation egentligen mår och ställs en ledare utanför den informella kommunikationen blir det svårt att veta hur medarbetarna mår. Robbins (1993) säger att många gånger bör organisationen ha större respekt för den information som kommer via informell kommunikation än den som är formell, då de underordnade inom en organisation många gånger har visat sig ha större respekt för den.

En ledare i en projektanställning blir generellt sett mer lyhörd för gruppens synpunkter vilket är viktigt för förbättringar inom organisationen som därmed lättare uppmärksammas. Som ledare är det viktigt att våga ta svåra beslut samtidigt som kommunikationen till resterande delar av gruppen här blir extra viktig. Vid beslut om större förändringar kommer ledarens förmåga speciellt på prov (Berg, 1999).

Om medlemmarna inom en organisation får möjlighet att lära känna varandra utanför det professionella planet ökar möjligheten till gott samspel inom organisationen. Genom olika sociala evenemang blir team-känslan i gruppen bättre (Yukl, 2012). Olika evenemang kan även användas för att lösa det som inte löser sig med språket eller nätverkandet. Aktiviteter i syfte att koppla samman projektet fyller en viktig funktion för att projektet ska kunna bygga upp en förmåga till samsyn och samspel. Olika händelser tidigt i projektet kan underlätta för inblandade i projektet att veta vem som gör vad. Genom att alla har klart för sig inom vilka kunskapsområden andra i projektet verkar underlättas informationsökning genom att få tag på vissa personer under projektet gång. Dessa händelser eller evenemang lägger också grunden för den nödvändiga rollfördelningen i ett projekt. Bidrar till gemensam kultur inom teamet vilket ökar förtroende inom gruppen. (Söderlund, 2007)

Projektledningen har en central roll att stimulera dynamiken mellan kunskapsobjektet och språket och se till att det finns tillräckligt med variation i antalet kunskapsobjekt som ett nyansrikt men tydligt språk, för att etablera effektiv kunskapsintegration i projektet (Söderlund, 2007).

### *Feedback*

Alla individer har ett grundläggande behov av att bli sedda och bekräftade. Feedback är en del av den naturliga kommunikationen och fungerar så att en avsändare ger en mottagare information som handlar om mottagaren i fråga. Hur mottagaren hanterar informationen beror på olika saker som personlighet och karaktär, vad feedbacken handlar om samt var den kommer ifrån, det vill säga källan till feedbacken. All feedback har en källa vilken egentligen inte är en del av själva feedbacken även om det ofta är svårt att separera feedbacken från avsändaren, där en person som står mottagaren nära ofta uppfattas som en pålitligare källa till feedback. Trovärdighet och makt är användbara termer i frågan om bra källor till feedback, där trovärdighet kommer av att källan gett användbar feedback förr och därför kan den vara betydande även denna gång. Makt är svårare, samtidigt som vi vet att individer generellt uppskattar feedback uppfifrån finns det studier som visat på att när kommunikation går mellan hierarkiska nivåer uppstår ofta delaktigheter i hur man ser på arbetet och vidare, när det gäller feedback, en uppfattning om hur mycket och vilken feedback som ska ges till de underordnade. (Ilgen, Fisher & Taylor, 1979)

En organisations fokus och målbild ligger i framdriften av det egna projektet, sina medlemmars behov och att behålla en god gruppdynamik (London & Sessa, 2006). På ett personligt plan finns det inget som uppmuntrar lärande och effektivt arbete så bra som feedback, skriver London och Sessa (2006) och säger vidare att en grupp utan feedback inte kan vara säkra på att de lär sig och utvecklas i rätt riktning i enlighet med uppsatta mål. Gunnarsson (2005) menar att feedback bidrar till utveckling dels genom att mottagaren ges ökad medvetenhet kring sitt beteende och dels genom att givaren ber om en förändring hos mottagaren, med syfte att bidra till den andres utveckling. London och Sessa (2006) menar att utan feedback kan en organisation inte vara säker på hur den behöver utvecklas för att nå målen eftersom feedback hjälper en grupp utveckla eller förena medlemmarnas individuella mål och förväntningar på organisationen. Feedback hjälper gruppens medlemmar att handla på ett sätt som hjälper gruppen att nå dess uppsatta mål och det hjälper personerna i gruppen att jobba inom gruppens identitet och syfte (London & Sessa, 2006).

Gunnarsson (2008) lyfter att för att feedback ska fungera och finnas inom en organisation är det av högsta vikt att det finns en hög tillit på arbetsplatsen, där det vidare finns en acceptans för att uttrycka vad man tycker och tänker om saker. Vidare, säger Gunnarsson, är det viktigt att feedbacken ges med avsikten att mottagaren ska kunna utvecklas och bli bättre, det är viktigt att avsändaren inte bara säger vad som mottagaren gör dåligt bara för att få det sagt, detta kan upplevas som kränkande av mottagaren. När avsändaren förmedlar vad den tycker att mottagaren gjort bra utan vidare tydlighet kring varför något är bra handlar det om beröm vilket uppfyller individens behov av bekräftelse även om det inte bidrar till individens utvecklande på samma sätt (Gunnarsson, 2008).

Det finns olika sorters feedback och genom att tydligt koppla den feedback som ges till verkliga händelser och förmedla den till mottagaren på ett tydligt sätt ger feedback oss möjlighet att utvecklas genom att vi lär oss något om vårt eget, eller en grupp, beteende (Gunnarsson, 2008). Det finns positiv och negativ feedback, där den positiva ofta uppfattas mer korrekt av mottagaren då mottagaren i vissa fall har en tendens att förneka negativ feedback då det innebär ett misslyckande i hur personen i fråga har uppträtt eller handlat (Ilgen et. al., 1979). Typen av feedback kan också avgöra hur chefen kommer agera vid delgivandet av den till den anställda, där negativ feedback ofta får ta mindre plats i en organisation än den positiva, även om någon gjort något dåligt (Ilgen et. al., 1979). Detta kan enligt Heide, Johansson och Simonsson (2005) bero på chefens konflikträdsla gentemot de anställda. Gunnarsson (2008) påpekar samtidigt att all feedback är positiv så länge som den ges med syftet att bidra till den andres utveckling.

Feedback kan rikta sig till hela gruppen eller till en individ, personligt riktad feedback har visat sig ha en mer positiv effekt i form av att den används och bidrar till att personen i fråga använder sig av given feedback (London & Sessa, 2006). Grupper och individer kan vidare se väldigt olika ut i huruvida de förväntar sig feedback eller inte, menar London och Sessa (2006), där vissa grupper från start bygger en kultur där feedback blir en del av det dagliga arbetet. I en sådan kultur är alla komfortabla med att ge och ta feedback samtidigt som varje enskild individ utvecklar ett eget synsätt på feedback, vilken kan bero på tidigare erfarenheter av dess förekomst och hur stor viljan är till utveckling och lärande. Gunnarsson (2008) påpekar hur viktigt det är att individer tar ansvar för sitt egna lärande genom att be om feedback om det inte förekommer naturligt, att detta sker är dock något som är ovanligt och ansvaret för att feedback förekommer ligger där av ofta på chefen eller ledaren på arbetsplatsen.

London (1995) listar några olika saker som gör feedback mer betydelsefull och chansen att den används ökar:

- Källan till feedback är någon som mottagaren ser som kunnig och pålitlig eller någon som har makt
- Feedbacken kommer snabbt efter ett beteende
- Feedbacken är positiv, återkommande och specifik

#### *Anonym feedback*

Anonym feedback kallas den typ av feedback när man till exempel som anställd får fylla i en enkät i syfte att utvärdera sin arbetsplats eller chef. Denna typ av feedback används mycket i organisationer och det finns en del kritik mot denna typ av feedback då den, eftersom den är anonym, gör att svarande inte behöver stå för sina åsikter. Det blir svårare för organisationen och ledningen att ta till sig av feedbacken och eventuell kritik som framkommer eftersom det inte går att veta vem eller hur feedbacken ska tolkas alla gånger beroende på vad som menas med svaret. Kommunikationen i en organisation kan också påverkas negativt om inte feedbacken tas upp även muntligt. (Gunnarsson, 2008).

## 4.4 Ledarskap

Ordet ledarskap har genom åren getts många olika definitioner och idag har begreppet fortfarande flera olika betydelser. I boken "Ledarskap i organisationer" av Gary Yukl (1994) sammanställs några av definitionerna och de visar bland annat på skilda åsikter i huruvida ordet ledarskap står för en process i en organisation eller en enskild individs beteende (Yukl, 1994). Enligt Jacobsen och Thorsvik (2008) är ledarskap att påverka människor att agera genom kommunikation som kan ske på många olika sätt, genom att sätta upp organisationsstrukturer, regler och förhållningssätt, att motivera arbetarna genom till exempel incitament eller direkt samtala. Sjöstrand et al. (1999) instämmer och säger att samtal i olika former många gånger är huvudsysselsättningen för en chef eller ledare. Berg (1999) menar samtidigt att en bra ledare måste vara lyhörd och lyssna, vara självsäker och tro på sina egna beslut. Det är viktigt att ledaren kan motivera sin målgrupp till bra prestationer och samtidigt hålla god trivsel, men exakt vilka egenskaper ledaren ska inneha för att åstadkomma detta varierar med målgruppen (Berg, 1999). Ledarskapet kan vidare antingen komma av en hierarkisk struktur, men även genom en persons egenskaper, kunskaper eller informationsflöde (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Ledarna vi minns från historien är de som har erövrat land, upptäckt världen och lett sitt folk genom krig och förstörelse och länge förestod idén att dessa ledare var födda individer med egenskaper som inte kan läras ut i teori eller praktik (Leonhard, Bernold & Simaan, 2010). Innan den industriella utvecklingen tog fart i världen, som startade med massproduktion och löpande band, var organisationerna hårt styrda genom hierarki där ledaren med hjälp av den formella auktoriteten fick möjlighet att övertyga och leda sina anställda (Andersson & Stein, 1999). Ledaren betraktades som en person med inflytande som bidrog till produktivitet och gav order (Berg, 1999). Sjöstrand et al. (1999) skriver att med åren utvecklades den auktoritära ledaren vidare till att varje individ inom en organisation började sättas i centrum, delegering av makten blev viktigt samtidigt som alla på arbetsplatsen nu gavs möjlighet att vara med och påverka arbetssätt och målsättning för organisationen. Det blev förstått att ledaren är beroende av den auktoritet som ges genom trovärdighet från de underordnade (Barnard, 1938).

Ännu en viktig egenskap hos en ledare är att kunna förstå att sambandet kultur och struktur inom en organisation är avgörande för dess funktionalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Sjöstrand et al. väljer vidare i sin artikel från 1999 att inte fokusera på en ledare som en individ utan säger att "ledarskap är en dimension i samspelet mellan människor". Med tiden har arbetsplatsen utvecklats till det den inom många organisationer är idag, en plats där höga krav ställs på den sociala arbetsmiljön, där mänskliga element som känslor, relationer och tankar får ta plats (Sjöstrand et al., 1999). Idag vet vi att det är följarna som bestämmer ledaren och att det där av finns många olika sätt för en ledare att vara och agera på (Leonhard et al., 2010). Jacobsen och Thorsvik (2008) fortsätter på det spåret och säger att man kan se på ledarskapet som en maktrelation eller som ett sätt att nå uppsatta mål.

Som redovisas ovan kan ledarskapet betyda olika saker för olika människor beroende av intressen, uppkomst till motivation, kön, religion och andra saker som människan bygger sina värderingar på. Att det förväntas olika saker av ledaren beroende på de olika individerna i organisationen kan lätt, menar Sjöstrand et al. (1999), skapa en osäkerhet hos ledaren och de som blir ledda. Känslorna till den egna organisationen och vilken ställning man har inom organisationen varierar också och bidrar till osäkerheten. Trots detta förväntar sig alla i organisationen att en ledare ska kunna ta beslut och initiativ för hela organisationen i alla typer av situationer, även de oförutsedda. Med detta följer att ledaren måste ges befogenhet från de anställda, att fördela arbetsuppgifter och sätta ramar för samarbetet inom organisationen. (Sjöstrand et al., 1999)

### *Delegering*

Yukl (2012) skriver att delegering innebär att underordnade tilldelas nya arbetsuppgifter samt får befogenhet att utföra dessa. Det finns olika grader av delegering som svarar för huruvida den underordnade kan fatta egna beslut och lösa problem utan att rådfråga ledaren. Hög delegeringsgrad innebär stor frihet för den underordnade att fatta egna beslut samt att rapporteringskravet till överordnad ledare är mindre. Prestationsinformation är också en viktig parameter där direkt återkoppling till den underordnade innebär större självbestämmanderätt då denne får möjlighet att korrigera eventuella snedsteg direkt. En potentiell fördel med delegering är att en underordnad med mer kunskaper och insyn i ett visst område än chefen får möjlighet att styra inom detta område, vilket ökar kvaliteten på besluten. Detta är en fördel i stora organisationer där chefen ofta arbetar på håll. Ökat engagemang och större meningsfullhet i arbetet är några av de fördelar man kan se med delegering. Även om delegering ofta är något positivt finns det självklart svårigheter med detta också (Gary Yukl, 2012).

Yukl fortsätter och säger att den typ av uppgift som bör delegeras är ”uppgifter en underordnad kan utföra bättre”. Vid all typ av delegering är det dock mycket viktigt att ansvarsområdet klart och tydligt definieras av ledaren. Det är viktigt att det finns en gemensam förståelse mellan medarbetare och chef om vad det nya ansvaret innebär, mål och prioriteringar samt förväntningar på medarbetaren. Genom att medarbetaren ges möjlighet att sammanfatta vad som förmedlats av ledaren kan säkerställas att båda uppfattat delegeringen på samma sätt. Viktigt är också att som ledare se till att den underordnade ges de befogenheter och resurser som krävs för att utföra givet uppdrag, samt komma överens om den rapporteringsgrad som bör gälla mellan ledare och underordnad. Hela vägen är det mycket viktigt att vara överens med den underordnade så att denne kan känna förtroende att säga till om det blir för mycket eller inte känns rätt. Det är också viktigt att alla inom organisationen som kan komma att påverkas av den nya delegeringen får ta del av information gällande den. (Gary Yukl, 2012)

Ottosson (2004) påpekar också att en ledare har högsta ansvaret för eventuell konflikthantering och ifrågasättande mellan olika roller på projektet. Konflikter kan i viss grad undvikas när det finns tydliga roll strukturer att förhålla sig till inom organisationen då osäkerhet kan leda till mer konflikter (Jacobsen och Thorsvik, 2008 s.201).



## 4.5 Sammanfattande litteraturanalys: Organisation – kommunikation – ledarskap

Teorierna om organisation, kommunikation och ledarskap går in i varandra och de har i regel gemensamt att den ena inte fungerar i teori eller praktik utan den andra. Samarbete är också ett gemensamt relaterat begrepp. Karrbom Gustavsson (2011) skriver att organisationen skapar ledaren samtidigt som organisationen skapar sig själv. Detta sker genom att det inom organisationen byggs upp kulturer och formella och informella strukturer som sedan leder till samordning och klarhet mellan de roller som ingår i organisationen. Idag är därför, menar Jacobsen och Thorsvik (2008), en viktig egenskap hos en ledare att kunna förstå att sambandet kultur och struktur inom en organisation är avgörande för dess funktionalitet (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Vidare kan ledarskap betyda olika saker för olika människor beroende av intressen, motivation, kön, religion och andra värderingsgrundande faktorer (Sjöstrand et al., 1999).

Strukturer inom organisationen bidrar, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), även till att medlemmarnas beteende påverkas och sammanstrålas. En stor organisation har ofta flera steg i hierarkin så att övergripande ledaren kan delegera beslut och inte behöver ta ansvar för alla på arbetsplatsen. Jacobsen och Thorsvik lyfter vikten av att det finns tydliga regler och formaliteter att hålla sig till eftersom beslutsfattandet då inte kräver samma övervakning på alla nivåer, något som annars är svårt i en större organisation.

Organisationskulturen ska också byggas upp och idag är det lika viktigt med en stark kultur som struktur och företagskulturen kan ofta anses avgörande för en organisations framgång då den bidrar till ökat förtroende mellan kollegorna, ökad gemenskap och ökad motivation (Jacobsen & Thorsvik, 2008). Gott samarbete kommer vidare av god kommunikation där brister i kommunikationen enligt Thompson och McHugh (1995) kan orsaka irritation och minskad motivation. En ledare bör därför lägga stor vikt vid kommunikationen med dina anställda, att bestämma informationssätt och besluta vem som ska få vilken information (Ottosson, 2015).

Kommunikation kan ske formellt eller informellt där informell kommunikation spelar betydligt större roll än vad man kan tro. Småpratet är en del av den informella kommunikationen som bidrar till att erfarenheter utbyts, kunskaper och värderingar diskuteras och förtrogenheten till organisationen lyfts mellan kollegor (Karrbom Gustavsson, 2011). Allt detta leder till att organisationen och projektet drivs framåt. Den informella kommunikationen innebär även att det görs en granskning av organisationen och dess ledning, Jacobsen och Thorsvik (2008) lyfter att tolkningen av informationen som tas upp i ett formellt möte bestäms i det informella forumet utanför mötesrummet. Om en ledare ställs utanför den informella kommunikationen blir det där av svårt att veta hur organisationen mår (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

Feedback är en viktig del av kommunikationen inom en organisation både för den enskilda individens och gruppens utveckling. Feedback bidrar även till motivation och det anses vara ledarens ansvar att feedback förekommer på arbetsplatsen (London & Sessa, 2006). Om feedback används beror till stor del av den rådande organisationskulturen, varför det är viktigt att från start bygga upp en kultur där tillit finns mellan kollegorna vilket gör att man kan framföra konstruktiv kritik utan att vara rätt för negativa konsekvenser (Gunnarsson, 2008).



# 5 Resultat

*Detta avsnitt lyfter resultatet i studien. Först beskrivs fallföretaget kort och därefter den medarbetarundersökning som gjorts hos fallföretaget och som ligger till grund för hela studien. Till sist behandlas intervjuresultaten i studien i en berättande text kopplat till intressanta påståenden från medarbetarundersökningen som i sin tur ligger till grund för intervjufrågorna.*

---

## 5.1 Empiri

Skanska Sverige AB är ett entreprenadföretag med drygt 10 000 medarbetare som jobbar inom huvudsakligen tre verksamhetsgrenar: asfalt och betong, väg och anläggning och hus. Varje verksamhetsdel är uppdelad i regioner som leds av varsin regionchef (Skanska, 2017). Hus Stockholm Nord är en av regionerna under verksamhetsgrenen Hus, med uppdrag att bygga offentliga lokaler och kommersiella fastigheter. Regionen är uppdelad i fyra distrikt som leds av varsin distriktschef. Fallstudien i detta arbete har utförts inom ett av dessa distrikt, på tre av de projekt som ingår där inom. Ett av Skanskas fokusområden är att ha de bästa medarbetarna och i Skanska Sveriges ledningssystem ”Vårt Sätt Att Arbeta” är ett av målen formulerat att Skanska ska ha ”Nöjda och engagerade medarbetare”. För att säkerställa att så är fallet görs varje år en medarbetarundersökning där alla anställda, både yrkesarbetare och tjänstemän, på Skanska får svara på enkäter inom nedan listade teman.

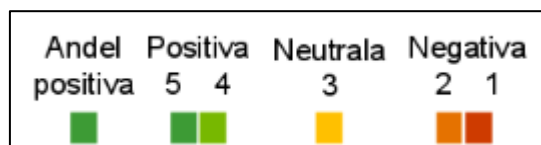
### 5.1.1 Medarbetarundersökning

Varje år utförs en medarbetarundersökning hos fallföretaget Skanska. Undersökningen utgörs av enkäter som anställda, både tjänstemän och yrkesarbetare, hos fallföretaget får svara på. Frågorna eller påståendena som de anställda får ta ställning till i enkäten går under sju olika teman:

- Nöjda medarbetare
- Great boss
- Motivation
- Utveckling
- Mångfald
- Attraktiv arbetsgivare
- Välbefinnande

Den anställda får ranka varje påstående mellan 1-5 där 4-5 innebär att den anställda är positivt inställd till påståendet, 3 betyder neutralt inställd och 1-2 är negativt inställd (se figur 3). Det totala resultatet på enkäterna sammanställs sedan för varje distrikt och delas ut till distriktschefen som sedan delar det vidare till de anställda i distriktet. Med i resultatet finns även diskussionsfrågor som varje arbetsplats kan använda för vidare reflektioner. Deltagandefrekvensen i undersökningen är vanligtvis hög, detta gäller även resultatet från 2016 då andelen anställda som inte svarat på en viss fråga inom det undersökta

distriktet uppgår till maximalt 4 % inom alla teman utom ”Produktivitet” där ”ej svar”-frekvensen uppgår till 8 %.



Figur 3 - Rankingsmall medarbetarundersökning

Resultatet på medarbetarundersökningen 2016 visade på flera intressanta data. Till exempel definierar sig totalt sett endast 51 % av medarbetarna i undersökt distrikt som ”nöjda medarbetare”. Författaren har i den här studien valt att fokusera på tolv, mer eller mindre slumpvisa, påståenden (se tabell 2) som ligger till grund för de totala resultaten på medarbetarundersökningen. Mindre än 70 % av deltagande anställda har rankat dessa utvalda påståenden positivt. Dessa ligger sedan till grund för formulerade frågeställningar (se 1.2), intervjufrågor (se bilaga 1) och vidare den empiriska undersökningen i den här studien. De tolv påståenden redovisas nedan i tabell 2:

Tabell 2 - Utdrag från medarbetarundersökningen

Tema	Påstående	Andel positiva svar	Ej svar
<b>Nöjda medarbetare</b>	1. Jag är nöjd med min totala situation på Skanska	66 %	2 %
<b>Välbehövande</b>	2. Jag har tillräckliga möjligheter att påverka min egen arbetssituation	51 %	2 %
<b>Great boss</b>	3. Under den senaste veckan har jag fått feedback från min närmaste chef	36 %	2 %
	4. Min närmaste chef uppmuntrar till personlig utveckling	39 %	4 %
	5. Min närmaste chef bryr sig om mig	50 %	4 %
	6. Mina åsikter värdesätts inom Skanska	40 %	2 %
	7. Jag vet vad som förväntas av mig	34 %	0 %
<b>Utveckling</b>	8. Min närmaste chef skapar och utvecklar effektiva team	40 %	2 %
<b>Produktivitet</b>	9. Vi är bra på att fördela arbetet på ett effektivt sätt	43 %	8 %
	10. På min arbetsplats har vi en effektiv planering av vårt arbete	48 %	8 %
	11. På min arbetsplats bemannar vi med rätt kompetens och rätt erfarenhet	48 %	8 %
<b>God planering</b>	12. Jag är med i planeringen för att bidra med mina erfarenheter och min kompetens	43 %	2 %

### 5.1.2 Intervjuresultat

Totalt åtta intervjuer har gjorts med personer på tre olika projekt på Skanska (se 2.2.3). Tre produktionsledare, tre produktionschefer och två projektchefer har intervjuats och nedan har författaren sammanställt intervjuerna. Intervjuerna är sammanställda först efter vilket ämne svaret ligger under, kopplat till påståendena i tabell 2, och vidare vilken roll som svarat på frågan. Detta eftersom en utvärdering av rollernas relation och synsätt gentemot varandra undersöks.

Intervjuerna med produktionsledare och produktionschefer utfördes vid platsbesök på projekten av författaren, intervjuer med projektchefer utfördes på huvudkontoret. Alla intervjuer utfördes på tu man

hand i ostörda rum och de spelades in efter respondentens medgivande, detta för att underlätta sammanställningen av intervjuerna. Intervjuerna tog mellan 30-60 minuter (se tabell 3) och utgick från en mall med olika tema-frågor. Intervjuernas innehåll och författarens frågor varierade dock med respondentens svarsfokus inom vissa frågor.

Tabell 3 - Tid och datum intervjuer

	Kod	Datum	Varaktighet
<b>Projekt 1</b>			
Produktionschef 1	PC 1	2017-03-06	52 min
Produktionsledare 1	PL 1	2017-03-06	63 min
<b>Projekt 2</b>			
Produktionschef 2	PC 2	2017-03-09	44 min
Produktionsledare 2	PL 2	2017-03-09	34 min
Projektchef 2	PrC 2	2017-03-23	43 min
<b>Projekt 3</b>			
Produktionschef 3	PC 3	2017-03-13	45 min
Produktionsledare 3	PL 3	2017-03-13	50 min
Projektchef 3	PrC 3	2017-03-21	42 min

Nedan följer sammanställning av genomförda intervjuer sorterat under övergripande rubriker med kopplingar till redovisade påståenden som även återfinns i tabell 2. Respondenterna är stundom benämnda med den kod som redovisas i tabell 3.

#### 5.1.2.1 Nöjda och motiverade medarbetare

Tema	Påstående
<b>Nöjda medarbetare</b>	Jag är nöjd med min totala situation på Skanska

#### *Produktionsledare*

Produktionsledare 1 (PL 1) menar att det som gör att man trivs på ett projekt är att det är en god arbetsmiljö på kontoret och mellan kollegor och att man inte stöter ut någon och tänker ”klara dig själv” utan man hjälper varandra.

Produktionsledare 2 (PL 2) menar att trivseln kommer av tydliga arbetsuppgifter och bra planering, något som absolut inte är självklart på projekt i byggbranschen. Motivationen kommer vidare av att man jobbar under tidspress när man vill slutföra projektet inom de ramar som satts upp samt de utmaningar som kommer med att vara i ett projekt, man lär sig nya saker hela tiden.

Produktionsledare 3 (PL 3) trivs på projektet för att de lyckats bygga upp ett bra samarbete under projektets fortgång och menar på att det alltid är skönt i slutet av ett projekt för då har man lärt känna varandra och man vet hur alla jobbar och vill ha det till skillnad från hur det kan vara i början av ett projekt då man ska lära känna alla. PL 3 säger:

*”i slutskedet så är det inte det här stressmomentet” ... ”till exempel hade vi tidigare att vi skulle vara klara med ett moment ett visst datum för att få en bonus och då var de ju jättestressigt och rörigt men nu har vi ju mer tid och då trivs man ju bättre” ... ”man lär känna varandra lite mer, i början blev det ju mer jobb man tog inte riktigt pauser heller för man hade så mycket att göra”.*

#### *Produktionschefer*

Motivation och bra attityd är enligt produktionschef 1 (PC 1) bra för moralen på projektet, vilket såklart inte alltid är helt lätt när det dyker upp oväntade saker i projektet men man får göra allt för att få det att fungera. PC 1 tycker vidare att det är som mest trivsamt när allt går som planerat på jobbet och menar att överraskningar är mer stressigt, men om man är medveten om dom blir det lättare att anpassa sig.

Produktionschef 2 (PC 2) säger att en stor fördel med jobbet är att det är väldigt omväxlande, och PC 2 känner aldrig för att byta jobb för ett nytt projekt blir alltid som ett nytt jobb eftersom det kommer med helt nya förutsättningar och nya medarbetare. PC 2 tycker vidare att de sociala utmaningarna i rollen är det som motiverar honom, att jobba med människor och relationer i arbetet.

Produktionschef 3 föredrar de mest komplexa projekten framför allt annat.

#### *Projektchefer*

Projektchef 2 (PrC 2) driver i dagsläget tre olika projekt där involveringen i respektive projekt varierar beroende på hur självgående projektet är. PrC 2 trivs med sitt jobb och trivs på Skanska i sin helhet då PrC 2 tycker att det är ett företag som låter en utvecklas. Motivationen i arbetet kommer i att se andra personer växa, samtidigt som man själv får växa. Genom att hålla en god motivation kommer de tillsammans dessutom kunna leverera ett bra resultat. PrC 2 motiverar sina medarbetare genom att se folks styrkor och svagheter och genom det hjälpa dom utvecklas:

*”om man är överens om styrkor och svagheter kan jag visa dom hur de ska jobba med svagheterna och hur Skanska kan dra nytta av styrkorna och därmed hur dom kan utvecklas och ta nästa kliv”.*

Projektchef 3 säger att en del av motivationen kommer av målet att få till ett arbete som leder till att alla inblandade i projekten blir nöjda och glada i slutändan. PrC 3 motiverar sina medarbetare genom att sätta mål för dom och backa upp dom så mycket PrC 3 kan, det är även viktigt att försöka att inte styra dom för mycket utan de ska själva komma till insikt tycker projektchef 3. PrC 3 säger att i dagsläget finns det många nyanställda i projekten vilket ökar behovet av stöttning i projekten. PrC 3 menar dock att tiden inte räcker till för allt man vill göra, ibland är man inne och petar i för mycket.

#### *5.1.2.2 Chefer och ledare*

<b>Tema</b>	<b>Påstående</b>
<b>Great boss</b>	Min närmaste chef uppmuntrar till personlig utveckling
<b>Utveckling</b>	Min närmaste chef skapar och utvecklar effektiva team

#### *Produktionsledare*

För en bra chef tycker produktionsledare 1 gäller att även om han eller hon är chef ska han kunna vara med i själva produktionen och inte bara ge order. Alla produktionsledare har sina ansvarsområden men ledaren ska ändå kunna vara med i gänget och man ska kunna skämta och så vidare.

Produktionsledare 2 trycker på att en ledare ska ha kunskap och bra självkänedom, han eller hon ska veta vad han är bra på eller mindre bra på och vara tydlig med vad som förväntas av mig. PL 2 tycker att det i dagsläget finns en tydlig rollfördelning mellan ledarrollerna produktionschef och projektchef och att de inte lägger sig i varandras arbete.

Produktionsledare 3 lyfter problematiken med att vara ny och vikten av att ha en chef som lyssnar. PL 3 menar att som ny tänker man mycket utanför boxen och det är viktigt att man får dela med sig av sina tankar:

*”ibland kan det vara så att man är ny och man undrar att ”varför gör de inte såhär” men man vågar inte säga det för man tänker att de kanske redan tänkt på det, eller så är det ingen som lyssnar”... ”att de lyssnar är en viktig egenskap hos en ledare”.*

#### *Produktionschefer*

Produktionschef 2 menar att ”närmaste chef” är ett luddigt begrepp och det är inte solklart vem som är PC 2s närmaste chef. Det är till exempel inte självklart för PC 2 att vända sig till distriktschefen med frågor gällande till exempel trivsel på projektet, det beror på storleken på projektet som man befinner sig i just nu och så vidare. PC 2 säger:

*”Min närmsta chef... det är en luddig gräns”... ”Jag ser distriktschefen som min närmsta chef och det är ja inte alls övertygad om att det är rätt (...).”*

Enligt alla produktionschefer förekommer skillnader i hur mycket projektchefen är involverad och synlig i ett projekt. PC 2 säger att i det nuvarande projektet är projektchefen nästan aldrig på plats, några timmar i veckan på sin höjd men detta varierar också ofta med storleken på projektet. I det här projektet som är ett mindre projekt är det därför PC 2s ansvar att se till Skanskas personal, att de trivs och att de har det som de behöver och för att tillgodose det förs en dialog med projektchefen eller distriktschefen, som ofta är den med formellt ansvar för bemanningen.

I ett av PC 2s tidigare projekt var projektchefen där heltid. Just nu jobbar produktionschef 2 inte speciellt nära varken projektchef eller distriktschef. Produktionschefen väljer dock att se sin distriktschef som närmsta chef baserat på att det är denne som håller i utvecklingssamtalen och även har det egentliga personalansvaret för alla medarbetare i distriktet, men det kan också variera mycket menar PC 2 och fortsätter:

*”andra har utvecklingssamtal med sina projektchefer. Vidare håller jag det med yrkesarbetarna vilket jag tycker är fel, det borde lagbasen ha”... ”Det slår snett om alla går till olika chefer och om sen en utomstående håller utvecklingssamtalet blir det oklart vem som är närmsta chef”.*

Vidare säger PC 2 att det säkert finns något som reglerar ansvarsområdet, men det är fortfarande inget som känns självklart. På det egna projektet har de däremot tagit fram en enkel mall som beskriver arbetsområdena för nyanställda produktionsledare, sen har det inte fastslagits vem som är deras närmsta chef men de brukar vända sig till distriktschefen med personalfrågor eftersom de har en naturlig koppling till honom eftersom han har anställt dem. PC 2 säger att gränsdragningen inte är tydlig vem som är vems chef, det kan se väldigt olika ut och PC 2 tror att Skanska skulle vinna mycket på att göra det tydligare.

Produktionschef 3 väljer att se projektchefen som sin närmaste chef eftersom det är projektchefen PC 3 jobbar närmast. Formellt sett är det distriktschefen som är närmaste chefen men i projektet som PC 3 är i just nu är projektchefen på plats dagligen då det är ett större projekt som kräver det. Detta har gjort att kontakten mellan dem funnits när det behövs även om projektchefen inte varit inblandad i det dagliga arbetet. PC 3 pekar dock på att projektchefen generellt ibland borde lägga sig i arbetet i produktionen

mer när det gäller till exempel informations spridning och menar att olika roller har olika prioriteringar och information som kommer från flera håll kan bli slagkraftigare. PC 3 menar:

*”om projektchefen säger till mig att vidarebefordra information som jag inte känner är så viktig kanske den inte kommer vidare som tänkt, jag menar att alla prioriterar sina saker och då kan det bli dåligt med informationsflödet av olika orsaker”.*

#### *Projektchefer*

Enligt projektchef 2 går kontakten med distriktschefen upp och ner, den ser olika ut i olika perioder och de jobbar nära när de behöver men distriktschefen är inte så involverad i projektfrågor. Från sin chef förväntar sig PrC 2 stöttning och engagemang i större frågor som rör projekten.

Projektchef 3 anser att en chefs viktigaste egenskap är tydlighet. Det ska finnas en tydlig riktning mot vart man ska och att chefen sätter ut käppar och säger till mig hur jag ska vara eller agera.

#### *5.1.2.3 Feedback*

<b>Tema</b>	<b>Påstående</b>
<b>Great boss</b>	Under den senaste veckan har jag fått feedback från min närmaste chef
<b>Great boss</b>	Min närmaste chef bryr sig om mig
<b>Great boss</b>	Min närmaste chef uppmuntrar till personlig utveckling

#### *Produktionsledare*

Produktionsledare 1 säger att det förekommer feedback på projektet främst i form av beröm vid speciella tillfällen, till exempel om man lyckats med ett kritiskt moment. PL 1 menar på att det gärna får förekomma mer feedback i projektet även i konstruktiv form eftersom det bidrar till den personliga utvecklingen i form av att man vet vart man ska utveckla sig. PL 1 säger också att det inte spelar någon roll varifrån feedbacken kommer. PL 1 säger:

*”Jag vill ha feedback men förväntar mig inte att de andra kommer ge feedback, men hoppas dom gör det”.*

Produktionsledare 2 jobbar på ett mindre projekt vilket gör att alla som arbetar där ständigt ses, de har raster tillsammans och är engagerade i varandras frågor och det gör att feedback ges hela tiden och man får direkt veta om man gör något bra eller dåligt eftersom det dessutom syns direkt. Feedbacken går dessutom i alla riktningar på projektet och produktionsledare 2 säger att det inte spelar någon roll vem som ger feedback för att den ska vara användbar. Precis som PL 1 säger PL 2 att den personliga utvecklingen uppmuntras av omgivningen genom feedback och att aktivt diskutera händelser.

Produktionsledare 3 säger att feedbacken kommer främst uppifrån men sen ibland från andra produktionsledare också och säger vidare att man själv också försöker säga bra saker men det sker inte dagligen utan kanske någon gång per vecka eller månad. Konstruktiv kritik har respondenten inte fått eller hört ges till någon annan så mycket på projektet även om det förekommit fel i produktionen. Produktionsledare 3 säger:

*”jag har inte heller hört någon skälla ut någon för att den gjort fel, men det har ju hänt fel och då antar jag att de pratar om det”.*

På frågan om hur produktionsledare 3 själv hanterar när en kollega handlar felaktigt svarar PL 3 att han först vänder sig till produktionschefen och frågar om det är något de kommit överens om. PL 3 har själv endast några få års erfarenhet och menar att det känns lite konstigt om PL 3 då säger till någon med till



exempel 10 års erfarenhet. Vidare vill PL 3 absolut ha feedback, speciellt om man gör något fel, det är så man lär sig alltså man lär sig av sina misstag. PL 3 anser att feedbacken förekommer i lagom utsträckning för egen del i dagsläget.

På frågan om hur man kan öka feedback på arbetsplatsen svarar PL 3 att man istället ska öka trivseln och känna att man har kul för då kommer feedback automatiskt. PL 3 säger vidare att för att öka trivseln ska man respektera varandra och det är även viktigt för trivseln att arbetsbelastningen är lagom stor för om alla är jättestressade blir det en irriterad stämning i gruppen.

#### *Produktionschefer*

Produktionschef 1 önskar att det förekommer mer feedback i projektet, speciellt gentemot honom själv:

*”jag hoppades personligen på mer feedback än jag får” ... ”jag är redo att få feedback men det är en mögnadsgrej tror jag”.*

Produktionschef 2 säger att PC 2 försöker prata mycket på sina projekt generellt men just feedback är svårt och inget som förekommer dagligen men har man i alla fall en dialog med varandra får man en känsla för vad som funkar eller inte funkar. PC 2 tycker att man får den feedback man vill ha, mest får man höra bra saker som gör att man känner sig uppskattad. Konstruktiv kritik är det dock sämre med men PC 2 menar att man försöker ge det själv genom att säga att ”nu gjorde du sådär och då blev det såhär, tänk på det till nästa gång”.

Produktionschef 3 menar att feedbacken kan bli bättre på många olika plan. PC 3 påpekar att erfarenhetsöverföring också är en typ av feedback som man använder sig en del av i projekt. Själv förväntar PC 3 sig att få feedback när PC 3 gör något dåligt och menar att själv är PC 3 snabb på att ifrågasätta när någon gör fel men inte lika bra på att ge konstruktiv feedback:

*”jag är säkert lika dålig på att ge feedback jag också” ... ”men det har ju säkert att göra med vad jag är för person, jag behöver inte att någon säger att jag gör något bra, då kanske inte jag heller berömmar folk fast jag borde”.*

PC 3 menar att oftast är man bra på att lyfta det som är bra men det dåliga pratar man inte om i samma utsträckning. PC 3 lyfter också problemet med att man i distriktet oftast väljer att kollektivisera problemen som tas upp, till exempel på medarbetarundersökningen som görs, det ställningstagande som får sämst betyg från de anställda görs ofta till ett generellt problem som alla projekt sedan ska jobba med, även om de internt har problem med något helt annat. PC 3 menar att det är distriktschefens ansvar att bryta upp undersökningarna på projekt-nivå och göra det mer inriktat på olika problem. PC 3 menar vidare att det kan vara så att det är det som kommer fram i medarbetarundersökningen som är dåligt överallt, men ofta får PC 3 känslan av att man fokuserar på ”fel” problem i vissa projekt.

*”att medarbetarundersökningen skulle bli dålig kunde jag gissa för länge sen, men vad gör vi sen, tar vi tag i problemen eller försöker vi släta över dom” ... ”vi kollektiviserar problemen och vi kanske borde ta hand om problemen på ett annat sätt”.*

#### *Projektchefer*

Själv tycker projektchef 2 att man får den feedback man vill ha, främst uppifrån. Nerifrån kommer det inte lika mycket feedback och där känner PrC 2 även igen sig själv i att man är dålig på att ge feedback uppåt. PrC 2 försöker få in feedback i sina projekt så mycket som det går då PrC 2 är övertygad om att löpande, framför allt positiv feedback är bra för projektets välmående:

*”jag är övertygad om att om man har en kultur med mycket feedback ger det återväxling i välmående och resultat” ... ”om man är vana att ge varandra feedback ökar det prestationerna”.*

Projektchef 3 upplever att de jobbar med feedback alldeles för lite i projekten och menar att det oftast blir en ryggdunk när någon gör något bra men det är inte riktigt tillräcklig feedback. PrC 3 menar att man måste bli bättre på att ge konstruktiv feedback där man berättar mer ingående hur och vad som kan bli bättre. Själv försöker projektchef 3 ge feedback till medarbetare i projektet, speciellt när det gör något bra, den feedbacken kan ges till vem som helst i hierarkin, också uppåt även om det inte är lika vanligt att det görs dels på grund av att inte lika många tillfällen ges för detta då man inte ses dagligen. Lyfter man något med distriktschefen blir det naturligt att det sker under utvecklingssamtalet som hålls en gång per år.

Utvecklingssamtal hålls vanligtvis 1-2 gånger per år i distriktet med alla anställda. Det är distriktschefen som håller samtalen om inte denne har delegerat ut personalansvaret på ett projekt till projektchefen. PrC 3 säger att de i projekten även börjat med så kallade "one-to-one samtal", ett samtal där projektchefen sätter sig med en medarbetare i taget och pratar om lite vad som. Detta samtal behöver inte vara agenda-fört eller så utan det är viktigt att ta det avslappnat då vissa har ju svårt att prata inför grupp eller vill inte det, och då plockar man ut det och bara tar en fika och sitter och surrar. Även produktionscheferna har fått börja hålla liknande samtal eftersom det är viktigt att även de knyter an till sitt team i projektledningen och i projektet.

#### 5.1.2.4 Kommunikation och samarbete

Tema	Påstående
Great boss	Mina åsikter värdesätts inom Skanska
Välbefinnande	Jag har tillräckliga möjligheter att påverka min egen arbetssituation

#### *Produktionsledare*

Produktionsledare 1 säger att de kommunicerar mest i förbifarten men stora diskussioner tas upp i slutet av veckan på planeringsmötet inför nästa vecka. Utöver den muntliga kommunikationen har de till exempel även startat en gruppchatt i telefonen, där alla tjänstemän på projektet är med. I gruppchatten får alla ta del av allting som skrivs och det går snabbt att se vilka som tagit del av informationen som skickas. På det sättet, menar produktionsledare 1, behöver man inte vända sig till bara en person med information som rör alla, till exempel att man blir sen eller om det kommer en leverans som någon behöver ta emot.

PL 1 tycker det är lättast att kommunicera i möten eftersom det görs mer strukturerat och det blir lättare att komma ihåg och säkerställa att alla får informationen, men det är även bra att tjänstemännen sitter i landskap eftersom man kan hojta till hela tiden och man kan alltid få hjälp. Om man är ute på bygget och får massa frågor är det lättast att ta upp sådant senare under ett möte eftersom det sammanställs och blir mer ordnat då:

*"ute på bygget kan produktionschefen ställa en fråga som inte berör mig"... "det är svårt att kommunicera om man är ute på bygget och har något att göra men så kommer chefen och säger något om något helt annat, det kan vara jobbigt".*

PL 1 utvecklar det och säger att det kan handla om att projektchefen, som inte är ute på bygget lika ofta som de övriga i produktionsledningen, kommer ut och ser saker som inte de själva ser och då lyfter PL 1 det ofta direkt vilket kan vara jobbigt om man har något helt annat i huvudet just då. PL1 lyfter även en annan problematik inom kommunikationen på projektet, när man får information från projektchefen utan att produktionschefen vet om det då kan produktionschefen ta åt sig eftersom han inte visste om det och borde veta. Eftersom projektchefen i en del projekt inte är på plats så mycket står han eller hon lite utanför gemenskapen menar PL1, det kan vara så att man planerat något på projektet och så kommer projektchefen och ändrar och lägger in saker som man inte riktigt har tid med.

PL 1 säger om klimatet på projektet att känslan är att det är öppet, och syftar på att man kan säga vad man tycker och tänker till sina kollegor, men PL 1 lyfter en problematik med att chefen ibland kan upplevas som mindre öppen och säger att det kan bero på att:

*”man har jobbat tillsammans i tidigare projekt och då var vi bara kollegor, nu är han min chef och jag ser honom som min chef, men ibland känner jag att han inte vågar säga till” ... ”man ska kunna peka med hela handen ibland, även när vi är så tigha som vi är”.*

PL 1 tycker även att samarbetet är bra i projektet. Dom gånger det känns svårt att samarbeta är när de blir underbemannade i projektet, om någon blir sjuk eller har någon utbildning och menar att bättre planering bidrar till godare stämning. PL 1 säger även att det kan bli problem när arbete på obekväma tider inte planeras tillräckligt, till exempel heljobb.

Produktionsledare 2 säger att man främst kommunicerar via mail, telefon och möten samtidigt som det alltid förekommer en informell kommunikation inom produktionsledningen eftersom alla träffas hela tiden och därmed underlättas kommunikationen mellan tjänstemännen mycket av att projektet är litet.

En av de viktigaste kommunikationsvägarna säger PL 2 är den visuella planeringen som görs varje morgon tillsammans med alla som arbetar i projektet, där tas allt upp för dagen och alla är involverade. PL 2 säger även att samarbetet fungerar bra på projektet, alla är samarbetsvilliga och det är välplanerat och ordning och reda och underentreprenörerna ser att de gynnar dom varför de fortsätter att bidra till detta.

Produktionsledare 3 säger att kommunikationen i projektet fungerar bra, alla finns alltid nära till hands och det är lätt att ställa frågor. Kommunikationen sker mest i förbifarten och det fungerar bra, PL 3 upplever att alla kommer till tals. Att det fungerar bra nu kan bero på att arbetsbelastningen är relativt låg för alla i projektet just nu, PL 3 säger att det inte fungerar lika bra när man är i full produktion och man ska komma ihåg allt, då kan man ju glömma vad man skulle göra och menar att i dagsläget är de i slutfasen och de är inte lika många kvar på projektet men när det är full produktion igång kan det vara svårt att fånga upp och komma ihåg all kommunikation som förmedlas i förbifarten. För att inte glömma det man sagt kan man även skicka ett mail som säger samma sak.

PL 3 säger att något som alltid är svårt att prata om, det är tider, och säger att det är ju tänkt att alla ska vara på projektet 8 h per dag, men sen säger vissa att de inte har tid att göra en viss grej och då kan man känna att om den hade vart här 8 h om dagen hade den hunnit. PL 3 menar att det blir känsligt när ord står mot ord samtidigt som man inte vill sitta och föra anteckningar till chefen om kollegors arbetstider och även om chefen ofta vet vilka som är på plats mest och ofta så vet man inte om de tar tag i det eller om de själva tycker de är jobbigt. PL 3 säger:

*”cheferna borde veta om arbetsfördelningen är ojämn och då prata med berörda i produktionsledningen”.*

Ofta har man inte koll på hur ansvarsfördelningen mellan kollegorna ser ut, något som annars skulle underlätta när det blir mycket att göra. Det kan vara så att någon har jättemycket att göra och andra inget och då kan produktionschefen fråga vem som kan göra något och alla sitter tysta, där behövs det bättre koll från produktionschefen på hur mycket alla har att göra så att arbetsbelastningen blir mer jämn. Överlag har PL 3 haft en okej arbetsbelastning förutom en gång då PL 3 tillslut blev tvungen att säga ifrån till produktionschefen och menar att delegeringen, både från projektchef och produktionschef, kommer bara uppifrån och har man för mycket tar man det via produktionschef, då det är lättaste sättet för att undvika diskussion.

*Produktionschefer*

Produktionschef 1 menar att det alltid är svårt med kommunikationen i början av ett projekt och syftar på att alla projekt är unika och ser olika ut varför det alltid är en ny utmaning att få ihop gruppen, att synka styrkor och svagheter och det blir ofta en intensiv del av det sociala i projektet. PC 1 menar att det var det en ansträngning då man behövde vara väldigt närvarande och involverad, man kan inte lita på att det löser sig själv. Idag fungerar kommunikationen bra och de kommunicerar på flera olika sätt även om i förbifarten eller vid kontorsplatsen är vanligast. PC 1 tycker att det är ett öppet klimat på projektet där man kan prata om allt men menar samtidigt att specifika situationer kan göra att något är svårt att prata om mer än själva ämnet:

*”vem man pratar med gör det mer eller mindre svårt”... ”som produktionschef får jag inte diskriminera utan måste prata med alla”.*

Om samarbetet i produktionsledningen säger produktionschef 1 att man absolut kan göra det bättre, men det fungerar bra. PC 1 trycker på att det är viktigt att alla kommer och ber om hjälp direkt när det behövs och menar på att ett problem blir större när det har fått kristalliseras och därför är det viktigt att ta tag i saker direkt. Vidare är det viktigt att produktionsledningen arbetar på ett konsekvent sätt och låter samma riktlinjer gälla för alla i projektet för att det inte ska få negativ effekt på moralen i projektet. PC 1 avslutar med att återigen trycka på att produktionsledningen bör bli bättre på att ge feedback.

Vidare känner PC 1 att kommunikationen med projektchefen är bra, de kan prata om allt och projektchefen alltid är tillgänglig även om han eller hon inte alltid befinner sig ute på bygget. Dock menar PC 1 att samarbetet blir mycket bättre när man kan ses varje dag och därför menar PC 1 på att det är något Skanska kanske bör titta på i framtiden, att det ska vara standard att projektcheferna sitter ute på projekten.

Produktionschef 2 tycker att kommunikation och samarbete fungerar bra i projektet. PC 2 försöker få det så att all kommunikation till produktionen ska gå via honom och inte komma direkt från projektchefen, detta för att inte massa aktiviteter som inte bör prioriteras drar igång i onödan och menar att ofta har projektchef och produktionschef lite olika fokus och där är det viktigt att kommunikationen inte går förbi PC 2 för att man inte ska tappa kontrollen. Det händer att kommunikationen går förbi honom och projektchefen lägger sig mer i produktion än PC 2 borde, men då räcker det att PC 2 säger till att det blir rörigt för att projektchefen ska respektera det och det ska ändras.

Något som PC 2 har svårt för är tjat, det kan till exempel handla om att någon kommer sent till ett möte eller inte har sin hjälm på sig ute i produktion och man säger till om det, då bör det gälla från första gången. PC 2 berättar att det även händer att produktionsledare inte kommer överens och det kan vara svårt att veta hur man ska hantera det.

Produktionschef 3 säger att de kommunicerar främst i förbifarten och det är bra att man sitter nära varandra på kontoret så man kan överhöra vad kollegorna arbetar med och menar på att det annars kan vara svårt att veta vem man ska berätta något för då det är så många inblandade i ett projekt. Vidare nämner PC 3 att något som är svårt att kommunicera om är att våga ställa krav på varandra:

*”vi ställer för lite krav på varandra”... ”jag menar liksom inte att kravet är att du ska kunna allt, utan kravet är att du lär dig, tar åt dig och går framåt”.*

Produktionschef 3 säger att idag fungerar samarbetet inom produktionsledningen jättebra mellan vissa och dåligt mellan andra. PC 3 menar att bra samarbete kommer av att man har samma visioner och mål i gruppen eftersom man då kan synka sig bättre i hur man ska utföra projektet på ett visst sätt eller nå ett visst resultat. I projektet idag har de till viss del lyckats uppnå detta. För att öka detta säger PC 3 att man måste lösa de problem som finns, för finns det ett problem spelar det inte någon roll hur mycket energi man lägger på allt annat det kommer fortfarande inte bli bra.

PC 3 påpekar att är viktigt med olikheter i en grupp, det är viktigt att inte alla håller med varandra hela tiden för då kommer man ingenstans, gruppen kan inte utvecklas. Samtidigt menar PC 3 att det är viktigt att gruppen har samma visioner och mål, något som är viktigt att se till direkt när någon ny kommer in i projektet. Om en person inte har samma mål som resterande del av gruppen bör det åtgärdas snabbt:

*”men den som inte går att ändra, där ska vi bara plocka bort och inte lägga tid och energi på det” ... ”man kan inte skylla på att det alltid är fel på människan utan det är situations-problemen som man måste göra något åt och det snabbt annars tar det så mycket från helheten”.*

Någon plan för hur gruppen ska synkas på projektet finns inte riktigt idag, det är svårt och PC 3 menar att vissa behöver mer tid än andra. Det finns dock saker att göra tidigt i projektet menar PC 3, till exempel bör man inte placera en person på ett projekt bara för att där finns plats utan det är viktigt att man har ett visst intresse för det projektet också:

*”om en person inte vill till ett visst typ av ställe, ett visst projekt, ska man inte skicka dit den. Vill du bygga broar och hamnar i en gruva, ja då kommer du aldrig tycka att det är kul, visst du kan ju ändra dig, men principen är ju så”.*

Vidare måste mottagandet i projekten bli bättre, PC 3 menar att man idag är bra på att lova saker som inte går att hålla. Om någon fått i uppdrag att ta emot den nya men sen inte prioriterar det så blir den ju besviken på en gång menar PC 3, man måste bli bättre på att berätta vem som ska ta hand om den nya och samtidigt kanske dela upp förklaringsområdena så att olika personer som har koll på olika delar kan introducera den nya inom det. På det här projektet, berättar PC 3, har det varit svårt att få in nya människor vilket gjort att det kommit och gått många nyanställda vilket inte varit helt bra eftersom det inte har prioriterats. Vidare menar PC 3 att alla är olika och alla har inte problem med att det blir lite oplanerat.

Produktionschef 3 lyfter även några av de förbättringsområdena PC 3 kan se i organisationen och menar att det mesta går att lösa och löser man de stora problemen blir de små problemen också mindre. När det kommer till gruppdynamik i projektet säger PC 3 att det ofta läggs mycket fokus på detta i början av ett projekt men sedan glöms det av och det är ju lika viktigt att jobba med det under hela projektet. Eftersom projektet förändras kan man inte räkna med att allt löser sig utan arbete. Avslutningsvis tycker PC 3 att

*”(...) vi kan väl börja med att inte sätta ihop folk som inte funkar och sätta folk där dom inte ens vill vara, då skapar vi saker som vi måste övervinna”.*

*”(...) man ska inte göra allt positivt, allt kan bli bättre och det ska man säga. Det kan vi vara dåliga på”.*

#### *Projektchefer*

Projektchef 2 anser att kommunikationen fungerar bra i projekten. Dock kan PrC 2 ibland känna att man ibland är lite frånvarande i vissa projekt då man behöver lägga fokus på något annat under en period, men det fungerar ändå bra för PrC 2 får den information som behövs av projekten under veckoavstämningar. PrC 2 träffar sina projekt minst en gång i veckan och det är mest under möten de kommunicerar, även om vissa specifika frågor lyfts med speciella personer. Enligt PrC 2 är det inget som är svårt att kommunicera om, varken uppåt eller nedåt, men man får göra en avvägning i hur mycket distriktschefen faktiskt vill veta. När PrC 2 har något att ta upp med produktionen vänder han sig främst till produktionschefen som har den övergripande kollen, men det kan även hända att PrC 2 vänder sig direkt till produktionsledningen.

PrC 2 säger att det är stor skillnad på hur involverad man väljer att vara i sina olika projekt. Detta beror till stor del på hur självgående organisationen är i ett projekt och ofta underlättas det såklart av att ett

projekt är mindre till storlek, det blir mer överblickbart. Främst vill PrC 2 fokusera på att skapa nya affärer och vara med i det tidiga stadiet, men det kräver ju att alla projekt är självgående om det ska gå att fokusera på det till hundra procent.

Även frekvensen i kommunikationen med olika projekt varierar beroende på hur det går i projektet just då, PrC 2 säger om ett pågående projekt att det inte alltid vart en dans på rosor heller även om det är det nu. För att nå dit fick PrC 2 lägga extremt mycket kommunikation på det projektet under en period och då fick man även prioritera ner de andra projekten under tiden. PrC 2 säger att det gäller att hitta personer som kan tackla projektet i stunder som man är borta från ett projekt. Generellt så förväntar sig PrC 2 att man blir underrättad när det gäller sådant som har stor kostnadspåverkan i projektet. PrC 2 säger vidare om produktion att de löser det mesta själva och att så länge de håller sig inom ramarna är det rätt fritt med hur de väljer att lösa saker.

Projektchef 3 säger att hur kommunikationen mellan honom och ett projekt ser ut beror på vilket skede projektet befinner sig i. Kommunikationen varierar mellan olika projekt men man försöker ju göra det lika inom distriktet nu så alla får lika mycket information, det är viktigt. Vecko- och månadsvisa möten, som bestäms av projektchef tillsammans med produktionschefen, hålls i alla projekt där olika saker diskuteras.

Om samarbetet mellan produktionschef och projektchef säger PrC 3 att det är både upp och ner, man drar ju inte alltid jämnt med personer. Dock menar PrC 3 att man ju alltid håller förhållandet professionellt. De är det, menar PrC 3, är det roliga i byggbranschen, att man får jobba med nya projekt och nya konstellationer hela tiden så det blir ju aldrig statiskt att man jobbar med samma personer alltid. Från början finns det ju ofta en tidplan som ska följas vilket gör att man tvingas synka sina mål och arbetssätt för att få det att fungera, men det kan absolut uppstå komplikationer mellan produktionschefen och projektchefen i början av ett projekt när det kommer till hur man ser på ansvarsfördelningen:

*”Han har en bild hur han vill framdriva projektet och jag har en bild. Sen man ska ju framåt i alla fall, men ibland kan det ju skita sig rejält”.*

Projektchef 3 kan inte själv styra hur bemanningen på projekten ska se ut även om PrC 3 har ansvar för bemanningen, oftast finns ett visst antal personer tillgängliga. PrC 3 menar att där är Skanskas regler tydliga, att det måste finnas en färdig plan över bemanningen i ett projekt innan anbud lämnas, något som sätter krav på att det ska finnas en viss grad av erfarenhet i bemanningen till exempel. PrC 3 har vart tydlig och sagt till distriktschefen att han inte vill gå in i en för ung organisation, det vill säga där organisationen bygger på många nyanställda och det saknas en del erfarenhet. PrC 3 menar att många nya som kommer ut på byggarbetsplatserna är unga och ambitiösa och jobbar hur mycket som helst tills de inte klarar mer. PrC 3 säger:

*”de måste ha jobbat en stund i byggbranschen, det är inte rättvist att kasta in nya människor i ett vasst projekt, det knäcker folk det har vi sett ett antal gånger”.*

#### 5.1.2.5 Arbetsuppgifter och förväntningar på den egna rollen

Tema	Påstående
Produktivitet	Vi är bra på att fördela arbetet på ett effektivt sätt
Planering	Jag är med i planeringen för att bidra med mina erfarenheter och min kompetens
Great boss	Jag vet vad som förväntas av mig

*Produktionsledare*

PL 1 säger att förväntningarna på den egna rollen är att lyckas med ansvarsområdena och bli klar i tid. Man förväntar sig även att alla hjälper alla och det betyder lika mycket att någon annans delar blir klara för att projektet ska kunna rulla på. På liknande sätt förväntar sig PL 1 av sina kollegor att de ställer upp när man behöver dom.

PL 1 säger att ansvarsfördelningen inom produktionsledningen på det nuvarande projektet gjorts genom att produktionschefen skapat ett Excel-dokument som klargör vem som är ansvarig för vilken del av bygget samt vilket område man ska gå in och stötta i. På det här sättet blir det tydligt vem som ansvarar för vad och tillkommer det nya jobb läggs även de in i Excel-dokumentet och fördelas mellan kollegorna. I slutändan är det produktionschefen som står för delegerandet, och enligt PL 1 respekterar man vad produktionschefen säger. Det är en platt struktur inom produktionsledningen och alla vet vad de ska göra och man kan fråga de flesta om allt.

Produktionsledare 2 säger att förväntningarna på den egna rollen är att ha koll på läget och se den större bilden av allt som händer, att ha tålamod och hantera stress och problem under stress och samtidigt vara där för alla. Av sina kollegor förväntar sig PL 2 att de är pålästa och vågar fråga om de inte kan någonting eller behöver hjälp. Förväntningarna på olika roller skiljer sig i hur de delegerar sina uppgifter. PL 2 säger också att det är tydligt vilka de egna uppgifterna är och de stämmer bra överens med de arbetsbeskrivningar som PL 2 tog del av från både distriktschef och produktionschef vid nyanställning.

Produktionsledare 3 jobbar med bland annat tidplan, fakturor, lite ekonomi och sen produktion om de stöter på problem. PL 3 har inte sett någon mall på vad arbetsuppgifterna bör vara och säger:

*”nej det har jag också letat efter, vad som ingår, speciellt i andras roller. Många säger att ”det ingår inte i vad jag ska göra”, sen säger någon annan att ”jo det ingår”. Då vet man inte om de själva utgår från en mall eller om de bara säger så”.*

*”(...) det är svårt hur man ska göra det tydligt och få alla att göra det de ska göra”.*

Vidare beskriver PL 3 att arbetsfördelningen idag mer kommer ur en kommunikation där produktionschefen bestämmer vem som gör vad när ansvarsområdena inte alltid är tydliga. Även för underentreprenörerna kan det vara luddigt vad som förväntas av dom och det finns stunder då produktionsledning och underentreprenörer inte är helt överens om vad som ska göras. På frågan om det hade underlättat med någon form av mall svarar PL 3 att det hade vart kul att se men man måste ju anpassa sig lite också.

#### *Produktionschefer*

Produktionschef 1 berättar att han vid projektstart gjorde upp en matris i Excel där produktionsledarnas ansvarsområden framgick tydligt. I detta projekt är alla ansvariga för en viss del av byggnaden något produktionschefen inte är säker på att det är vanliga sättet att arbeta på Skanska, men det kommer ifrån tidigare erfarenheter där det fungerat. Vidare säger PC 1 att man har en plan för alla andra men kanske inte lika mycket för sig själv, PC 1 upplever att produktionschefs-rollen förändras mycket med olika situationer. PC 1 påpekar dock att det kanske hade vart bra att ta fram en sådan mall även för sig själv då man inte heller fått en beskrivning eller liknande av till exempel distriktschefen. PC 1 påpekar även att projekt såklart kan se mycket olika ut vilket skulle förändra utseendet på en sådan matris mycket, men i just detta projekt beskriver matrisen minsta förväntningarna på alla.

PC 1 tycker det är viktigt att föregå med gott exempel genom att vara punktlig och ge den informationen som finns för att hålla en öppen stämning. PC 1 säger vidare att en god ledare ska ge frihet till alla att lösa sina egna problem, man ska inte gå in för mycket på detaljerna. Det är en fin balans mellan att vara engagerad och bry sig utan att komma in på deras territorium. PC 1 säger vidare att förväntningarna på

produktionsledarna är att de måste känna att de äger sitt jobb, de kan inte vara något fingerpekande eller jämförande med kollegor utan alla är ansvariga för sin egen del.

Produktionschef 2 säger att några av de främsta arbetsuppgifterna är att leda och driva produktionen och styra arbetsledare och se till att vi håller tider och gör saker med kvalitet på ett säkert sätt. På det här projektet har PC 2 också lite ytterligare ansvarsområden än det funnits på tidigare projekt, som att hantera myndighetsfrågor. Att det är PC 2s uppgifter är något som man skapat sig en bild av över tid:

*”Finns säkert en bra beskrivning men såhär brukar det vara. Sen tycker jag inte att vi måste vara låsta till våra roller här utan tycker man något speciellt är kul kan man få göra det”.*

*”(...) personligen lider jag inte av att det inte finns någon mall. Föredrar lite att man får jobba fram det på projektet, men klart det kan vara bra med en mall så man vet att man inte missar något ben”*

Vidare förklarar PC 2 att ingen på projektet har en vidare tydlig roll utan man får dela lite under projektets gång och man får ta hjälp av varandra. Kompetensprofilerna som finns på Skanskas Kompetenscenter har PC 2 sett men vet inte vart man hittar, man har också gått en del utbildningar men de har inte heller gett någon vidare rollbeskrivning. PC 2 försöker som ledare alltid vara ärlig och intresserad och vill finnas nära till hands när det finns problem. PC 2 menar på att även om inte kan lösa allting är det ändå viktigt att visa att man finns där för produktionen. Det är också viktigt att stå för det man säger.

Produktionschef 3 är medveten om att finns något dokument med arbetsbeskrivning men kan inte säga vad som står där. PC 3 bygger själv sina arbetsuppgifter på eget huvud och egna erfarenheter och säger att det inte alltid är tydligt vem som ansvarar för vad, men PC 3 ser det inte som ett problem. PC 3 påpekar att alla i projektet har sina prioriteringar, man ser olika uppgifter som viktigast, alla roller har sina skötebarn. Ansvarsfördelningen mellan projektchef och produktionschef är inte heller helt tydligt menar PC 3 men säger att de tar upp allt viktigt med varandra.

I dagsläget är det distriktschefen som har personalansvaret, men PC 3 har hållit utvecklingssamtal med några snickare under projektet, något som inte fungerat helt bra. Egentligen, menar PC 3, är det bättre att ha utvecklingssamtal med en chef utanför projektet, eftersom projektet ändå kommer ta slut blir det mer långsiktigt om man tar samtalet med en chef som består även om de som jobbar med varandra i projektet ofta är närmare varandra på en daglig basis.

*”(...) någon gång i början fick jag hålla i ett utvecklingssamtal med någon jag aldrig träffat och det blev ju katastrof. Alla håller nog dessa samtal väldigt olika. Det finns en mall men vissa säger att ”vi bara skrev på det där sen var det klart”.*

Förväntningarna på den egna rollen är höga säger PC 3, allt ska fungera sen måste man förstå att man inte kan göra alla saker. Vidare säger PC 3 att man förväntar sig mycket av sin produktionsledning:

*”jag tänker att man inte behöver kunna någonting men kan man ingenting får man vaska fram och liksom ta reda på hur man gör det här eller hur det fungerar och liksom lära sig av förra gången.*

#### *Projektchefer*

Projektchef 2 har förväntningarna på sig själv att genom ett gott ledarskap och en bra dialog ska se till att folk trivs, motivera dom att skapa bra resultat ute i projekten. PrC 2s främsta arbetsuppgifter är ekonomi, kontrakt och bemanning, något som har fått växa fram säger PrC 2 och påpekar även att allt egentligen är PrC 2s arbetsområden beroende på vad som fungerar eller inte i projekten. PrC 2 har vidare



aldrig sett någon mall över sina ansvarsområden, men när PrC 2 gick in i ett specifikt projekt i distriktet var regionchefen väldigt tydlig med vilka ansvarsområden som gällde.

Vilka arbetsuppgifter PrC 2 har styrs även av hur självgående organisationen är och förväntningarna på produktionsledningen är att de levererar, att de behåller en säker arbetsplats och håller en god dialog mellan entreprenörer. Utöver detta ska dom även jobba och bidra till en positiv kultur, även om ansvaret att bygga en fungerande kultur ligger mycket på projektchefen tycker PrC 2. Vidare bidrar PrC 2 till produktionsledningens personliga utveckling genom att hålla individuella möten med personalen och följa upp deras arbete:

*”jag tror det är bra om alla ser två horisonter, dels projektet i sig men även att det de gör här bidrar till det längre perspektivet på Skanska”.*

På frågan om det är tydligt vem som arbetar med vad, säger PrC 2 att han tycker det är tydligt. Ofta finns en övergripande plan om vad alla ska jobba med mest för att undvika att folk tar tag i samma saker, men överlag är det annars fritt att inom projektet bestämma olika ansvarsområden mellan sig, produktionschef och produktionsledare får till exempel sätta sina gränser mellan sig. Om någon person behöver utvecklas mer inom ett visst område kan PrC 2 även styra så att denne får jobba mer inom detta område.

PrC 2 menar vidare att rollfördelningen mellan produktionschef och projektchef är lite individberoende och inte så komplex som den kan verka. Produktionschefen är ansvarig och har mandat att driva frågor som rör produktionen medan projektchefen har ett mer övergripande ansvar, det är inte så komplext egentligen menar PrC 2. Svårigheten, menar PrC 2, ligger i att man ibland inte har en produktionschef med tillräcklig erfarenhet vilket gör att han eller hon kanske inte är van vid att ta hand om hela bilden, då får PrC 2 som projektchef sätta sig in mycket mer i det specifika projektet. Det finns i dagsläget inget krav uppifrån om att det ska finnas en rollbeskrivning på ett projekt. PrC 2 tycker dock det är bra grej och väljer därför att jobba med det i sina projekt.

*”(...) pratat om att ha krav på arbetsbeskrivningar”... ”det finns både för och nackdelar med rollbeskrivningar, jag tycker man ska skraddarsy det i varje projekt om jag ska vara ärlig, folk kan ta det som en ursäkt också lite och se tillbaka mot en rollbeskrivning”.*

*”Det är ett pussel, ett organisatoriskt pussel”.*

Det viktiga, säger PrC 2, är att man får en introduktion där någon berättar vad som förväntas av en. PrC 2 menar att rollerna ser olika ut i olika projekt, rollerna blir till exempel bredare i ett mindre projekt och lite smalare i ett större. Själv ser PrC 2 inget behov av ytterligare rollbeskrivningar men han vet att det finns de som gör det. PrC 2 tycker att den fungerar bra idag, att de anställda får chansen att veta vilka förväntningar som finns på dom, hur de ska utvecklas och att de introduceras på ett bra sätt. Detta går bra när det finns tid men sämre under stressiga perioder i projektet. När produktionsledningen har frågor om olika saker kan de vända sig till vem som helst i produktionsledningen, till exempel projektchef eller produktionschef. Att det skulle vara oklart vem de ska vända sig till är inget PrC 2 upplever som ett problem, utan PrC 2 menar på att det blir en naturlig kommunikationsväg beroende på hur mycket eller lite man är ute på projektet.

Det ser olika ut i olika projekt huruvida distriktschefen väljer att delegera ut personalansvaret på projektchefen, i vissa projekt delegeras inte personalansvaret ut alls och då blir det tydligt att det är distriktschefen som håller det ansvaret, säger PrC 2. Även om så är faller tar dock PrC 2 fortfarande vissa utvecklingsfrågor med personalen, men det känns bara logiskt. PrC 2 fortsätter och säger att han upplever att alla kan vända sig till vem som helst hela tiden och de uppmuntrar alla till att be om hjälp.

I dagsläget är projektchef 3 involverad i ett större projekt där flera mindre ingår. Hur involverad PrC 3 är i de olika projekten varierar med hur självgående ett projekt är. PrC 3s främsta arbetsuppgifter är ekonomistyrning, att se till att alla gör ett fullgott jobb mot kund och även om PrC 3 inte har det formella personalansvaret så det blir det ett ansvar ändå genom att se till att alla trivs. Vidare kan projektchefens roll se lite olika ut i olika projekt, även om de i grunden är samma, och ibland går PrC 3 in och tar en extra roll som krävs i projektet istället för att de tar in en annan person i den rollen.

Projektchef 3 säger att det beror på vad du blir anställd som huruvida det finns en arbetsbeskrivning eller inte, oftast har man en beskrivning men sen får man ju bygga på det vart efter. PrC 3 menar att det är mycket upp till projekten själva att bestämma hur arbetsuppgifterna ska se ut på arbetsplatsen och sen får man styra det vidare och utveckla rollen efter individen i den rollens utveckling. PrC 3s förväntningar på den egna rollen är oftast för höga och man vill gärna vara delaktig i allt möjligt och det är där av svårt att bibehålla en lagom stor arbetsbelastning:

*”Man vill ju alltid skriva på allting, man måste ju utveckla sig själv, man blir ju aldrig komplett som projektchef eller i någon roll”.*

På frågan om det känns tydligt vad som förväntas av produktionsledningen svarar PrC 3 att det gör det ibland och ibland inte. PrC 3 säger att det är viktigt att man följer upp det hela under projektets gång, något som Skanska bör jobba med. Det är PrC 3s ansvar att, tillsammans med produktionschefen, följa upp personalens arbete på projektet. I början av ett projekt sätter man ramarna för projektet och man är tydlig med befattningsbeskrivningarna men efter en stund, i ett långt projekt, händer det mycket med personalen, dels kan de ha lägre ambitionsnivå, dels kan folk sluta och helt plötsligt ändras befattningsbeskrivningar om och det är tillslut bara en sörja av allt det där och alla undrar vad de ska göra.

PrC 3 tycker det är tydligt att produktionen kan vända sig både till honom och produktionschefen vid behov och tycker inte att det är helt självklart att en arbetsbeskrivning skulle vara bra utan PrC 3 menar att det måste ju ändå diskuteras vad som förväntas med personen i fråga. Rollbeskrivningarna måste även vara flexibla precis som projektet och byggarbetsplatsen i sig är. För att göra arbetsbeskrivningen tydlig för en ny säger PrC 3 att det är viktigt att jobba med återkoppling och låta arbetstagaren göra en resumé på det man sagt så att man är säker på att man har uppfattat det man diskuterat på samma sätt:

*”oftast då märker man om man förstått varandra lika. Sen kan man köra ett uppföljningsmöte om 2 veckor igen och då sätter man sig ner och pratar om hur den tycker att det funkar eller vad den vill ha hjälp med så man kan sätta in stöttande åtgärder”.*

Problemen i detta uppstår när det är för mycket att göra i projektet i övrigt och det inte finns tid att följa upp med den nya. Ofta har anställda i projektet hög arbetsbelastning och ska man då dessutom ta hand om en ny hinns det inte med. För att undvika detta är det bestämt att det ska finnas en tydlig organisation innan ett nytt projekt tas an, så man i alla fall har några ben att stå på om det börjar blåsa.

#### 5.1.2.6 Ta emot nyanställda och bibehålla dynamik i en föränderlig organisation

Tema	Påstående
Utveckling	Min närmaste chef skapar och utvecklar effektiva team

#### *Produktionsledare*

Produktionsledare 1 tycker att det positiva med att det tillkommer nya medarbetare under projektets gång är att de kommer med nya erfarenheter som man kan lära sig av. Nackdelen med att folk kommer

och går är att man inte vet vart man själv ska härnäst och att det är tråkigt om en person som kommit in i gänget plötsligt måste dra samtidigt som dennes arbetsuppgifter fördelas på de som stannar kvar och arbetsbelastningen ökar. För att underlätta det faktum att folk kommer att försvinna och tillkomma i projektet säger PL 1 att det är viktigt att vara ödmjuk i sin roll och låta andra ge feedback på det man gör.

Enligt PL 1 är det till viss del produktionschefen som bestämmer arbetsfördelningen genom att denne meddelar hur många som behövs samt vilka som kan passa i projektet. PL 1 menar att ibland tillsätts för lite personal från början, kunden själv vet inte hur omfattande det är och man underbemannar. Detta leder ofta till övertid, eller som i detta projekt har de behövt jobba natt. PL 1 säger att det är viktigt att produktionschefen säger ifrån när det behövs mer personal.

PL 2 började som ny på Skanska på det nuvarande projektet. Eftersom det är ett mindre projekt med få tjänstemän kunde de alla åka iväg tillsammans på en kickoff vid projektstart och snacka igenom projektet och ta det lugnt, det var bra för man får en chans att komma nära alla i organisationen snabbt. Sedan dess ser sammansättningen i produktionsledningen liknande ut.

Enligt PL 3 har många kommit och gått under tiden projektet varit igång. PL 3 menar att det såklart är tråkigt när någon man lärt känna försvinner från projektet, men det kan samtidigt vara kul och bra med lite ny energi då folk som vart inne i ett projekt länge och stått och trampat kan ju vara lite trötta på det och då kan det vara bra med lite nytt. När det kommer någon ny bjuds det på välkomstfika men utöver det finns inga speciella rutiner eller event, det hinns inte med. Utöver det har det gjorts lite aktiviteter utanför arbetstid tillsammans men det är inte alltid lätt att få ihop det ekonomiskt tror han.

För honom själv var introduktionen på projektet inte särskilt väl genomförd, produktionschefen var på semester och det var tänkt att PL 3 skulle hålla på med taket men när han kom till projektet var det redan 3-4 personer som höll på med taket, så det blev mer småuppgifter. Detta gjorde att PL 3 inte kände att det fanns något syfte på plats och detsamma gällde när PL 3 först påbörjade sin anställning på Skanska och blev placerad på huvudkontoret med internutbildningar:

*”Det känner jag ofta med nya, att de inte får något att göra”... ”ibland känns det som vi tar in folk bara för att vi måste placera dom någonstans”... ”man har ingen plan riktigt (...)”.*

För PL 3 lossnade det när det var en annan kille som precis börjat på projektet som slutade och då fanns det ingen annan som kunde ta dennes arbetsuppgifter varför de gavs till PL 3 och efter det rullade det bara på. PL 3 menar på att de ju är osäkra på vad man kan som ny och därför händer inget förrän man får visa det. Vidare menar PL 3 att det finns en vilja att ta hand om nya endast om det finns tid, och ofta kanske man känner att allt man har att göra går fortare om man gör det själv än om man lär upp den nya personen. Det finns helt klart saker som kan förbättras i den här frågan menar PL 3.

#### *Produktionschefer*

PC 1 säger att något som kan påverka dynamiken mycket är ändringarna i prioriteringarna, och menar på att det är viktigt att produktionschef och projektchef förmedlar tydliga mål och prioriteringar till produktionsledarna och resten av projektet, det får inte heller finnas för många mål.

*”För dynamikens skull är det viktigt att de överst i projektet ger tydliga mål för gruppen, om de ändras hela tiden kommer dynamiken att ändras”.*

PC 2 tycker att det såklart är jobbigt när någon försvinner, någon slutar eller flyttas sen har man någonstans för länge sen accepterat att det är så det är, det är ett flöde av människor. För att underlätta detta kan man skapa en bra och inkluderande organisationskultur i projektet, då blir det så mycket lättare för någon ny att komma in.

PC 3 har haft många som kommit och gått i projektet och det blir ju aldrig bra när man byter ut folk, om man inte plockar bort dom för att det inte funkar. Det finns idag ingen speciellt strategi för att hantera detta men PC 3 menar på att en strategi får vara att man själv inte ska bli förstörd för att någon slutar utan man får lägga upp hur det praktiskt ska fungera för folk kommer att sluta, så kommer det alltid se ut.

### *Projektchefer*

PrC 2 berättar om rutinerna när det kommer en nyanställd till något av projekten och säger att dels har PrC 2 tillsammans med produktionschefen ett möte innan den nyanställda börjar, och sedan tar de första samtalet med den nya tillsammans där de gemensamt går igenom vilka förväntningar som finns och vilka arbetsuppgifter som gäller, dels vad som är deras förväntningar men också vad som förväntas av honom eller henne. Utöver diskussion om ingående arbetsmoment och vad som kommer behövas löpande tycker projektchef 2 även att det är viktigt att höra vad den nyanställda vill lära sig:

*”Vi ska inte bara ha nyttan av dom i den här rollen utan de kommer ju trivas mer om de känner att de utvecklas”.*

PrC 3 säger att det finns en introduktionsplan i distriktet och idag ser den ut så att man sitter med den nyanställda under en lite längre tid, kanske en vecka, och låter de introduceras till Skanska och distriktet i sin helhet. PrC 3 menar på att det är viktigt att hela distriktet får veta att det anställts en ny person och därför kan man åka runt mellan projekten och säga hej och presentera den nya. PrC 3 säger att ledningsgruppen i distriktet är överens om att de måste vägleda de nya så att de vet vad som gäller från början där de har gjort upp en check-lista att följa. Tanken är sedan att man under den första tiden ska följa upp hur det går med den nyanställda, det är projektchefen som sitter ner på möten med den nya.

*”(...) sen är Skanska ett stort företag och det finns mycket att titta på om man tittar på intranätet till exempel, där finns en skog av prylar man kan gå igenom, ibland vet man inte vad man ska leta efter”.*

Vidare säger PrC 3 att varje nyanställd blir tilldelad en fadder i projektet som han eller hon ska jobba nära. De har även satt ett krav i distriktet att de nya ska vara ute i produktion i 2-3 veckor direkt när de kommer som nya så att de får prova på, ta på sig blåställ och känna på tugget. I olika faser i ett projekt kan alla ha mycket att göra och det blir svårt att hinna med att ta emot en ny, samtidigt som projektet är i behov av mer arbetskraft. PrC 3 säger att det är ett jätte problem, att hinna ta hand om nya. PrC 3 menar vidare att det är just det som gör att nyanställda ibland inte känner sig välkomna just för att folk har för mycket att göra i projekten och menar att helst av allt vill man ju ha in en ny människa och sätta den bredvid en erfaren person som har lagom mycket att göra så den kan kasta lite smått på den nya pö om pö, så att han sakta kommer in i det, men tyvärr händer inte det så ofta.

I ett projekt kommer och går mycket folk hela tiden, en bristfällig introduktion för nya kan vara en anledning till att man slutar, och det är alltid svårt att bibehålla en god gruppdynamik i gruppen som består när folk försvinner. Det kan även ta lång tid att få tillbaka god dynamik efter en sådan svacka. För att bygga upp en grupp är det viktigt att göra trevliga saker tillsammans i projektet för att höja stämningen och även att de ibland försöker prata om annat än jobb på rasterna. PrC 3 menar vidare att det går att göra saker tillsammans utanför projektet, det är en kostnad som oftast inte är ett problem då det har ett tydligt syfte för projektets välmående.

# 6 Analys och diskussion

*Analysen presenteras här kopplat till centrala ämnen som lyfts i teoriavsnittet: ledarskap, organisation och kommunikation. Vidare är analysen indelad under andra relevanta rubriker inom varje ämne.*

---

## 6.1 Ledarskap

### 6.1.1 Närmaste chef

*(Kopplas till påståenden 3, 4, 5, 8 i tabell 2)*

Efter genomförda intervjuer och analys av den medarbetarundersökningen som gjorts kommer det tydligt fram att ledarskapet på byggarbetsplatsen inte är något som är helt klart för de anställda. Ofta varierar chefs- och ledarskapet mellan olika roller och personer beroende på hur projektet ser ut och fungerar, vilket stadiet projektet befinner sig i och mellan vilka frågor som tas upp.

I medarbetarundersökningen finns flera påståenden som innehåller begreppet ”närmsta chef”, där den anställda ska ta ställning till bland annat om man får feedback från närmsta chefen, om närmsta chefen bryr sig om en och om chefen utvecklar effektiva team. Eftersom ingen är helt klar med vad begreppet ”närmsta chef” innebär blir påståendet svårt att ta ställning till och det ger möjlighet till många olika tolkningar. Hela påståendena som besvaras i medarbetarundersökningen är därav mycket tolkningsbara och detta är något som även författaren märkt av under intervjuerna med produktionsledningen. Författaren har ju även, för att kunna skriva denna rapport, dragit egna slutsatser om vad påståendena betyder. Matthews och McLees (2015) skriver i sin artikel att det är grundläggande för ett högpresterande team att de har en stark ledare som coachar dem och inspirerar till gott samarbete inom gruppen, i detta är det såklart viktigt att organisationens medlemmar vem som är den närmsta chefen. I en stor organisation med flera steg i hierarkin är det dessutom, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), viktigt att det finns en övergripande ledare som enkelt kan delegera beslut genom att organisationen har tydliga regler och formaliteter att hålla sig till, detta eftersom beslutsfattandet inte kräver samma övervakning om det är tydligt hur de ska fattas.

Alla produktionsledare är överens om att de ser produktionschefen som sin närmsta chef och alla frågor som rör produktion skulle de lyfta främst med denne. De ser projektchefen som en mer övergripande chef där kommunikationen nedåt i produktionsledningen gärna får gå via produktionschefen för att undvika att ”onödiga” uppgifter hamnar på dem. Även om distriktschefen är den som håller i utvecklingssamtalen med produktionsledarna och har det formella personalansvaret, som ibland delegeras till projektcheferna till viss del, är denne ingen som de nämner som närmsta chef. En produktionsledare säger dock att det är till distriktschefen det känns mest naturligt att vända sig med personliga frågor kring anställning och utveckling eftersom det är distriktschefen som anställt en.

Vem en produktionschef ser som sin närmsta chef varierar. Två av de intervjuade produktionscheferna tycker att projektchefen är närmsta chef medan en annan ser distriktschefen som sin närmsta. En produktionschef uttrycker att det ofta är en luddig gräns och inte helt tydligt vem som är vems närmsta

chef, och vilka frågor som lyfts med vem varierar med bland annat storlek på projekt. Att två produktionschefer väljer att se projektchefen som närmsta chef beror på att det är den man har närmast kontakt med.

Samtidigt lyfter en produktionschef att det borde bli standard att en projektchef sitter på sitt projekt dagligen, det tror produktionschefen skulle förbättra kommunikationen och samarbetet mycket och menar att även arbetsfördelningen mellan dom kan bli tydligare om man sitter nära varandra. En tredje produktionschef ser istället distriktschefen som sin närmsta chef och väljer att göra detta eftersom den relationen är mer bestående då en projektchef försvinner med ett avslutat projekt. De tre produktionscheferna är dock överens om att gränserna är luddiga och otydliga samtidigt som det kan vara svårt med en standardisering av roller och beskrivningar eftersom faktumet kvarstår att ett projekt är extremt föränderligt. I en större organisation med flera anställda som inte alla kan ha kontakt med varandra är det, som Mintzberg (1979) skriver, viktigt med formalisering i form av standardiseringar och regler på arbetsplatsen då detta blir ett sätt att kontrollera arbetsplatsen.

Projektchefernas närmsta chef är distriktschefen och kontakten mellan dom varierar vanligtvis med stadie och involvering i projekt. Projektcheferna förväntar sig stöttning och, precis som ovan nämna roller, att det finns en tydlighet i vad som förväntas av dom uppifrån.

### **6.1.2 Chefs- och ledaregenskaper**

*(Kopplas till påstående 3, 4, 5, 7, 8 i tabell 2)*

Viktigaste egenskaperna på en chef anser produktionscheferna är att den är synlig, att det finns en god, gärna daglig, kommunikation och tydlighet. Synlighet och en daglig kommunikation från projektchefens sida är inte alltid självklart, svarar projektcheferna för. Det kan bland annat bero på hur självgående projektorganisationen är med produktionsledningen och produktionschefen i tåten, även i relation till andra projekt man driver, och därmed vilket behov projektorganisationen har av daglig kommunikation och där även vilket stadie projektet är i. Som projektchef tvingas man alltid prioritera mellan de olika projekten man driver och det är vanligtvis endast vid större eller komplexare projekt som projektchefen endast har hand om ett projekt i taget och därmed kan vara stationerad på bygget.

Erfarenhet är också viktigt då förekomsten av konstruktiv feedback och ifrågasättande av felaktiga tankar är viktig, anser en produktionschef. Utan konstruktiv feedback lär vi oss inte av misstagen som görs varför det är viktigt att detta fungerar. Dock måste projektchefen vara ute och synlig i ett projekt för att kunna komma med den feedbacken direkt vid inträffandet, vilket skulle göra feedbacken mer relevant för mottagaren.

En produktionsledare lyfter att en chef ska vara bra även på att lyssna på de nyanställda och menar att det kan vara svårt att lägga fram åsikter eller ge feedback till någon med längre erfarenhet än en själv om man kommer som nyanställd. Därav är det viktigt att det lyssnas på de nya och därmed att man som chef utnyttjar deras kunskap, för ofta tänker man som ny lite utanför boxen.

En produktionsledare tycker det finns en tydlig rollfördelning mellan produktionschef och projektchef och att de inte lägger sig i varandras arbete, något som inte produktionscheferna helt håller med om. Samtidigt säger de flesta av de intervjuade att det inte är tydligt hur ansvarsfördelningen ser ut, även om alla tycker de är någorlunda tydligt vad som förväntas av dom.

## 6.2 Organisation

### 6.2.1 Organisationskultur och trivsel

*(Kopplas till påstående 1, 9, 11 i tabell 2)*

Intervjuerna med produktionsledarna visade på att trivsel inte är ett problem i dagsläget på undersökta projekt, men det kan såklart variera beroende på stadie i projekt och vilka personer som arbetar där berättar dom. Grundläggande för att de ska trivas är att alla hjälper varandra och samarbetar och att arbetsbelastningen är lagom stor, något som kan vara svårare i början av ett projekt då det är många saker som ska samspela. Matthews och McLees (2015) säger att i ett projektbaserat arbete blir det extra viktigt att ledaren snabbt etablerar ett förtroende i gruppen och att denne ser till att ambitionerna hos medlemmarna överensstämmer, att en organisationskultur byggs upp, eftersom tiden kan vara knapp.

Allt detta handlar om att den formella strukturen inom en organisation måste fungera, alltså att det finns gemensamma mål i gruppen, att ansvarsfördelningen är tydlig och att informationsflödet fungerar mellan kollegorna. Detta även under stressiga perioder i projektet. Om den formella strukturen i projektet inte fungerar kan samordningen bli lidande vilket även får negativa konsekvenser på planering och kommunikation (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En produktionschef säger att man trivs allra bäst när allt rullar på som det ska, utifrån de förutsättningar och den planering som gäller på just det projektet. Dock är det ju ofta det uppstår oväntade saker i ett byggprojekt och där av är god planering och samordning viktig. Precis som Karrbom Gustafsson (2011) beskriver så är just att man lyckas lösa problem som uppstår på vägen en av framgångsfaktorerna för ett byggprojekt och det är en utmaning för ledaren att få ihop en grupp som är i ständig rörelse, allt går inte att planera. En produktionsledare säger samtidigt att de gånger som de känns svårt att arbeta i ett projekt är när det blir stressigt vilket sker just när de är underbemannade eller inte planerar tillräckligt bra. Speciell planering krävs för jobb på obekväma tider, då det lätt blir irritation i gruppen annars när någon måste ställa upp i sista stund. För att kunna hantera problem som uppstår under vägen gång är det viktigt att det finns en stark organisationskultur, som Fukuyama (1995) skriver, eftersom det gör att organisationen blir mer flexibel och det bidrar även till ökat förtroende inom gruppen, kontrollbehovet minskar och gemenskap skapas och detta bidrar ju också till att oväntade problem fixas.

Produktionscheferna lyfter vidare att en av motivationerna med att arbeta i projekt är att det är omväxlande, man lär sig nya saker och jobbar med nya människor hela tiden. Återigen är ju detta något som också kan orsaka problem, när ombytet i projektet påverkar organisationens kultur och dynamik på ett negativt sätt. I det beskriver Yukl (2012) att en ledare som uttrycker optimism kan underlätta samordningen i projektet, vilket också bidrar till en mer flexibel organisation. Detta håller produktionscheferna med om och säger att det är viktigt att de visar på motivation och bra attityd eftersom det är bra för moralen på projektet, detta är såklart inte alltid helt lätt när det dyker upp oväntade saker i projektet men man får göra allt för att få det att fungera. En produktionschef säger att man alltid strävar efter att vara motiverad, då det är viktigt för gruppen att man som ledare håller gott humör och bra attityd i alla situationer som kan tänkas uppstå för att inspirera sina medarbetare till att göra detsamma.

### 6.2.2 Organisationsstruktur och motivation

*(Kopplas till påstående 2, 6, 10, 11, 12 i tabell 2)*

Det finns såklart många variationer i huruvida ett projekt känns motiverande eller inte, det är något alla intervjuade svarar för och något även Sjöstrand et al. (1999) skriver om, att uppkomsten till motivation kan se väldigt olika ut hos olika personer. Produktionsledarna säger att motivationen dels finns i utmaningarna med att vara i ett projekt som jobbar under tidspress och att man får lära sig nya saker

varje dag. En produktionschef föredrar de mest komplexa projekten framför allt annat och en annan tycker de sociala utmaningarna är roligast. Projektchefernas motivation i arbetet kommer av att se andra växa och att få till ett arbetssätt som gör alla nöjda i slutändan, allt från de egna medarbetarna till beställaren. Skanska är även ett företag som ger medarbetaren utrymme att växa, något som uppskattas av projektcheferna.

Vidare säger projektcheferna att de motiverar sina medarbetare genom att sätta upp mål tillsammans som tillåter dem utvecklas inom företaget, detta görs till exempel under utvecklingssamtal som hålls 1-2 gånger per år. På senare tid har de även börjat med något som kallas one-to-one samtal, där de sätter sig ner tillsammans med en anställd i projektet åt gången och pratar om allt möjligt över en fika till exempel. Under detta one-to-one samtal diskuteras i regel inte formella saker utan temperaturen på välmående och trivsel hos den anställda i projektet ges mer plats. Detta går i linje med det som Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver, att det är viktigt att en ledare inte ställs utanför den informella kommunikationen som är en viktig parameter när man vill förstå hur en organisation och dess medarbetare egentligen mår.

För att kunna sätta upp mål för en anställd är det nödvändigt att ha något att utgå ifrån, man måste veta vart den anställde står idag i sin utveckling, och därav måste det finnas någon form av mall för kunskaperna individen besitter eller vilka arbetsuppgifter denne har idag. En projektchef svarar dock för att utvecklingssamtalen som hålls varje år kan se väldigt olika ut för olika chefer och gentemot olika medarbetare, lite beroende på hur mycket man faktiskt vet om personens utveckling och hur den jobbar idag, ibland kan det ju hända att man får hålla ett samtal med någon man aldrig riktigt arbetat med, säger en projektchef.

En produktionschef lyfter dock något som anses som grundläggande för motivationen, att varje person placeras i ett projekt som de har ett intresse för. Det finns en problematik idag, att folk inte alltid placeras i projekt som de i grunden tycker är intressanta och menar att om man hamnar i ett projekt som man tycker är lite intressant kan det vara avgörande för den goda attityden man har till det. Dock är det inte alltid möjligt att placera folk efter egna önskemål då placeringen måste bero på vilka projekt som är igång vid tillfället samt vilka projekt som kräver ny bemanning. Samtidigt lyfter Bourne (2015) att det är ledarens agerande som många gånger är avgörande för god motivation på arbetsplatsen, och att det är viktigt att ledaren sätter upp tydliga mål för organisationen. Det finns alltså en chans att ledaren kan skapa en sådan atmosfär att attityden hos den anställda inte behöver vara negativ endast på grund av själva arbetsuppgiften.

### **6.2.3 Arbetsfördelning**

*(Kopplas till påstående 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12 i tabell 2)*

Under studiens gång har författaren kommit i kontakt med en typ av allmän arbetsbeskrivning i dokumentform, denna arbetsbeskrivning listar alla kunskapsområden som respektive roll bör besitta för att kunna gå vidare i sin utveckling och den tillhandahålls av "Kompetenscenter" på fallföretagets intranät, tillgänglig för alla anställda. Det är dock ingen av respondenterna som säger sig ha kommit i kontakt med denna.

Ute på projekten är ofta varierar rollbeskrivningarna väldigt mycket mellan olika individer, alla produktionsledare har till exempel inte exakt samma arbetsbeskrivning. I grunden ska de utföra samma typ av uppgifter men vilka ansvarsområden de har gör att variationen i genomförandet är stora. Produktionschefer och projektchefer bygger ofta sin arbetsbeskrivning på egna erfarenheter och önskemål och detta är nödvändigtvis ingenting som finns nedskrivet. Detta kan vara problematiskt då produktionschefer och projektchefer som kommer in i ett projekt tillsammans kan ha vitt skilda uppfattningar om hur jobbet ska planeras och utföras i projektet, eftersom det till stor del bygger på den



egna uppfattningen. Den organisationskultur och struktur de tillsammans ska bygga upp kan gå emot varandra och därmed kan det vara svårt att skapa en gemensam målbild.

I uppstarten av ett nytt projekt lägger ofta produktionschefen fram någon form av arbetsbeskrivning för projektets anställda. Denna arbetsbeskrivning kan förmedlas muntligt, genom ett dokument eller på annat sätt, till exempel i form av ett överskådligt diagram eller schema. Vid nyanställning händer det att projektchefen tillsammans med produktionschefen presenterar en arbetsbeskrivning för den nyanställda innan denne kommer ut på projektet, det kan även vara något distriktschefen gör innan arbetsstart. Ofta är det dock något som presenteras men sedan inte följs upp. Detta kan bero på att alla projekt ser väldigt olika ut och rollen i sig förändras mycket beroende på projektet man arbetar i, och därmed kan den arbetsbeskrivning som presenteras anses mer eller mindre relevant i sammanhanget.

Produktionsledarna har lite olika erfarenheter när det kommer till fördelning av arbetsuppgifter inom produktionsledningen och hur de vet vad som krävs i av dem i deras roll. Enligt Yukl (2012) är det viktigt för en organisations framgång att det är tydligt för medlemmarna vad, hur och när något ska utföras och att människorna inom organisationen dessutom innehar rätt kunskaper och har rätt förväntningar på sitt eget arbete är grundläggande. Beroende på storlek på projekt blir det olika viktigt att ha en tydlig mall för vem som gör vad, en stor organisation har ofta flera steg i hierarkin så att övergripande ledaren kan delegera beslut och inte behöver ta ansvar för alla på arbetsplatsen, detta ökar, enligt Jacobsen och Thorsvik (2008), kravet på att det finns tydliga regler och formaliteter att hålla sig till eftersom beslutsfattandet inte kräver samma övervakning om det är tydligt hur de ska fattas.

En produktionsledare på ett medelstort projekt berättar att de har ett Excel-dokument som beskriver arbetsfördelningen medan en annan produktionsledare på ett mindre projekt mer följer de beskrivningar av rollen som gavs av distriktschef och projektchef vid nyanställning på Skanska.

Förväntningarna på den egna rollen, säger produktionsledarna, ligger i att man ska bli klar med sina arbetsområden i tid och göra ett bra jobb, och av kollegorna förväntar man sig i stort sett samma, de ska ha koll på läget men också ställa upp för varandra. Samtidigt kan en produktionsledare ibland känna att det saknas en mall att luta sig tillbaka på när ord står mot ord om vilka arbetsuppgifter en viss roll ska utföra i projektet, det är inte alltid helt tydligt vad som förväntas av varje person vilket gör att det är svårt att säga till när man tycker att någon tolkar sin roll felaktigt eller inte gör vad som förväntas av den i projektet. Tydlig arbetsfördelning inom gruppen blir här väldigt viktigt och är beroende av att informationsflödet fungerar eftersom samordningen och samarbetet annars blir lidande då det leder till att alla koncentrerar sig mer på den egna uppgiften än att jobba tillsammans (Jacobsen och Thorsvik, 2012). Om gruppen är öppen och lyhörd för varandra behöver i sin tur en arbetsbeskrivning inte ha samma tyngd.

Ingen av produktionscheferna har en arbetsbeskrivning i ryggen utan de bygger sina ansvarsområden och arbetsuppgifter på eget huvud och tidigare erfarenheter. Sedan finns det ofta en arbetsbeskrivningsmall för resterande del av produktionsledningen. Det är inte alltid helt tydligt vem som ansvarar för vad, men de menar att det inte går att vara helt låst till sina roller heller, projektet förändras ständigt och därmed kraven på de som arbetar där, det behöver alltså inte vara ett problem att det inte finns en beskrivning. Det är viktigt som ledare och chef att ge de anställda frihet att lösa sina arbetsuppgifter, man får inte lägga sig i för mycket, något som även en projektchef lyfter. För att detta ska fungera i en stor organisation där inte alla alltid har kontakt med alla, att det finns flera steg i hierarkin så att övergripande ledaren kan delegera beslut och inte behöver ta ansvar för alla på arbetsplatsen, ökar kravet på att det finns tydliga regler och formaliteter att hålla sig till eftersom beslutsfattandet inte kräver samma övervakning om det är tydligt hur de ska fattas, skriver Jacobsen och Thorsvik (2012). Detta ökar alltså ansvarsfriheten på anställda och chefer och ledare kan lägga mindre tid på övervakning av beslut.

Min uppfattning är att en del av produktionscheferna efterfrågar större tydlighet mellan rollerna medan projektcheferna tycker att det finns både för- och nackdelar med rollbeskrivningar och de diskuterar detta i ledningsgruppen men det blir inget av det. En produktionsledare tycker att det hade vart skönt att kunna beskriva en kollegas ansvarsområden ibland, för att kunna jämma ut arbetsbelastningen. Detta medan projektcheferna säger att det lätt kan bli så att en anställd lutar sig för mycket på en arbetsbeskrivning och därmed bli lat istället. Produktionsledarna har vidare inte riktigt koll på vem som är deras närmsta chef till exempel, men de upplever att de har koll på vad som förväntas av dom i rollen, det finns någon slags arbetsbeskrivning för dom att följa, vilken tillhandahålls av produktionschef, projektchef, distriktschef eller ibland alla samtidigt. Det är tydligt att det finns en arbetsbeskrivning för varje roll i grunden, men de kommer att förändras och utvecklas beroende på hur projektet ser ut, något man såklart bör vara öppen för.

Det är säkerligen bra att låta arbetsbeskrivningarna följa behovet av roller och uppgifter som finns i projektet, så länge som det fungerar felfritt, eftersom det ökar flexibiliteten i organisationen. När det inte fungerar är det annorlunda. Om man har olika arbetsmotivation och ambitioner i en grupp kan det lätt leda till att arbetsbelastningen blir ojämn och den blir lätt större för den med högre ambitioner eftersom man till viss del skapar sin egen beskrivning. Samtidigt är ju målet med hela organisationen att den ska vara flexibel så att oväntade händelser kan hanteras. För tydliga arbetsbeskrivningar skulle istället kunna göra att kreativiteten och initiativet till nya arbetsuppgifter utanför den ramen som satts minskar, något som en projektchef uttrycker oro över. Viktigast av allt för att skapa en flexibel organisation är dock att informationsflödet fungerar, i alla riktningar i hierarkin.

#### **6.2.4 Teambuilding**

*(Kopplas till påstående 4, 5, 8 i tabell 2)*

Aktiviteter utanför arbetstid är bra för sammanhållningen säger en produktionsledare, men menar på att det inte alltid finns tid. När det kommer nya till projektet kan det till exempel inte finnas tid för mer än en fika, och speciellt inte om det ofta kommer nya till projektet. En projektchef säger att det ofta finns utrymme i budget för sådana typer av aktiviteter om det gynnar projektet, vilket det ju gör om gänget som jobbar där blir tightare, men fortfarande finns kanske inte tiden att planera. Om man har mycket på jobbet med mycket stress leder ju det gärna till irritation mellan kollegorna, säger en produktionsledare, och då kanske inte det första man vill är att göra mer med jobbet utanför arbetstid.

En produktionschef lyfter vikten av att man måste jobba konstant med organisationskulturen i ett projekt, under hela projekttiden. Det räcker inte med en kickoff i början för folk byts ut och det händer mycket med de anställda och organisationen under tiden. Detta måste man ta hänsyn till vid byggandet och uppehållandet av en välfungerande organisation. Idag är det, som Jacobsen och Thorsvik (2008) skriver, lika viktigt med kultur som struktur och en stark företagskultur kan vara avgörande för en organisations framgång.

Produktionsledarna upplever att det i ett mindre projekt finns större möjlighet att göra någon aktivitet utanför projektet då det är lättare att boka in något som alla kan åka med på. I ett mindre projekt med ett mindre antal anställda är det också större chans att man kan lära känna alla i gruppen. I stora projekt kan det vara svårt att göra en aktivitet som innefattar alla anställda, som alla vill vara med på och aktiviteter där alla får möjlighet att lära känna varandra och få sin röst och åsikt hörd. I ett större projekt får man istället lägga fokus på att lära känna de man arbetar med dagligen. Samtidigt kan ett större projekt vara i större behov av en sådan aktivitet och att mer aktivt arbeta för att uppehålla organisationskulturen, eftersom man i ett litet projekt umgås hela tiden och lär känna varandra där igenom.

I ett projekt jobbar man ofta olika nära olika personer under olika stadier, varför det är viktigt att lära känna hela eller större delar av organisationen även om det är många människor inblandade och det därmed tar mycket tid och energi. Någonstans är alla personer i ett projekt i beroendeställning med

varandra, där en annans slutförande av en uppgift direkt eller indirekt kan påverka den egna uppgiftens slutförande, så även om det är viktigt att skapa en fungerande organisation i sin helhet kanske det inte alltid finns tid eller möjlighet att alla ska lära känna alla. Här kan tydligare mallar och rollbeskrivningar hjälpa varje enskild person på vägen i att veta vilka personer som kommer vara av direkt betydelse för att de egna arbetsuppgifterna ska gå att utföra på bästa sätt.

### **6.2.5 Föränderlig gruppdynamik**

*(Kopplas till påstående 1, 7, 8 i tabell 2)*

Ett projekt är ständigt föränderligt, personer kommer och går och dynamiken i gruppen kan lätt rubbas och det är därför viktigt att försöka bibehålla denna. Produktionsledarna tycker alla det är tråkigt när folk kommer och går, även om det kan vara positivt att få in nya erfarenheter. För den enskilde kan det bidra till stress, att inte veta vart man ska ta vägen härnäst. Att personer försvinner från projektet kan även öka arbetsbelastningen för kollegorna som är kvar och därav är god planering viktigt och att det läggs tid på de nya så att de snabbt kommer in i gänget.

Projektcheferna känner ett väldigt stort ansvar att få ihop den sociala strukturen i ett projekt, säger en produktionschef och menar att det är en kraftansträngning i början av ett projekt. Att det sedan måste hållas upp under hela projektet ökar ansträngningen ännu mer menar en annan produktionschef. Olika projekt kan ha olika strategier för att underlätta att det inte blir dålig stämning på grund av att folk kommer och går i projektet. I grunden är produktionscheferna överens om att en stark organisationskultur underlättar förändringen. En stark organisationskultur skapas i sin tur genom gemensamma värderingar och mål inom gruppen och det blir viktigt att det finns tydliga prioriteringar för alla. Detta är något som en av produktionscheferna eftersträvat för att göra rotationen på personal mer hanterlig i projektet. Samtidigt påpekar en annan produktionschef hur en för stark organisationskultur kan hämma nysa möjligheter till att föra fram sina tankar och åsikter, organisationen måste samtidigt vara öppen för allas åsikter och öppna för förändring. Detta är något som en produktionsledare också svarar för, att det kan vara svårt att komma in i ett projekt, speciellt om man kommer inte utan speciellt mycket erfarenhet från branschen, och försöka säga till folk eller komma med förslag till de med större och längre erfarenhet. Här blir det viktigt att chefen är lyhörd och lyssnar så man alltid kan ta den vägen om det krävs. Återigen blir här viktigt med informationsflöde och förtroende inom organisationen, vilket gör organisationen flexibel. För att detta ska fungera är måste ledaren noga planera arbetsgången för att säkerställa att rätt personer är på rätt plats, ledaren måste även engagera medlemmarna i organisationen och därmed samordna möten där gruppen kollektivt kan lösa problem och få tillfälle att förstå varandras arbete, vilket kommer underlätta den totala samordningen i gruppen och öka det ömsesidiga förtroendet (Yukl, 2012).

Det blir tufft i ett projekt när många människor kommer och går samtidigt, om det händer läggs mycket ansvar på projektcheferna att försöka få ihop organisationen som finns kvar. Enligt projektcheferna finns en plan och en rutin att följa vid mottagandet av nyanställda och det är tidsbrist som gör att planen ofta fallerar. Även om man som ny blir tilldelad en fadder fungerar inte det om det saknas tid.

Som en produktionschef säger måste man kanske inte vara låsta till sina roller utan man kan få göra det man tycker är kul, återigen en koppling till en stark företagskultur som bidrar till flexibilitet och att kontrollerandet av varandra minskar. En produktionschef menar att alla måste äga sitt eget arbete och som produktionschef måste man då hitta en balans mellan att låta någon göra sitt jobb och att vara stöttande i dennes arbete, utan att man lägger sig i för mycket.

## **6.2.6 Introduktion av nyanställda**

*(Kopplas till påstående 1, 2, 4, 5, 6, 7 i tabell 2)*

Alla intervjuade lyfter att det finns svårigheter i att hinna ta hand om nyanställda i projektet. När det är som mest att göra i projektet, och det finns ett behov av nya medarbetare, finns inte tiden att ta emot och introducera dem på arbetsplatsen. Som Armstrong (2009) skriver är introduktion av nya en tidskrävande och dyr process som också kräver mycket av de som jobbar i organisationen. För att den nyanställda ska bli en del av organisationen måste möjlighet ges till att bli en del av organisationskulturen där förväntningar och värderingar hos kollegor delas med den nya.

En produktionschef lyfter det centrala i att man inte får lova saker som man inte kan hålla till den nyanställda då detta lätt skapar en besvikelse hos den nya vilket gör att den kanske inte väljer att stanna i organisationen. Som Abrahamsson och Andersen (2005) skriver kan introduktionen vara avgörande för om man trivs eller inte och i första av de tre faser som beskrivs som introduktionen testas den nyanställda sina förväntningar mot organisationen. Förväntningarna kan naturligt nog krossas hos den nya om det från början inte går som förväntat.

Alla intervjuade menar att det finns mycket information att ta del av gällande tillvägagångssättet vid en introduktion, dock kan det nästan finnas för mycket information vilket gör att det blir svårt att avgöra vad som ska användas när och det är svårt att hitta rätt på intranätet som är fullproppat med information. En produktionschef lyfter att det bör finnas en checklista med olika områden som ska introduceras för den nya och sen behöver det inte alltid vara samma person som introducerar varje område. Idag tilldelas den nya en fadder som ska ta hand om den nya men räcker inte tiden till är det ofta något som inte prioriteras. De rutiner som finns hålls inte när det är tidsbrist. Planering och tydliga linjer för hur mottagandet ska ske är extremt viktigt för att detta ska uppehållas.

Det finns också en problematik i att personalen som finns i organisationen påverkas negativt av att folk försvinner, väljer att sluta eller flyttas till ett annat projekt. Detta svarar flera av de intervjuade för, att det alltid är tråkigt när någon försvinner. Här kan en stark organisationskultur med högt i tak hjälpa, både så att en person inte väljer att lämna från början då den känner sig hörd och lyssnad på, samt att det inte blir lika svårt för den befintliga gruppen att välkomna eller vinka av en kollega. Med en stark företagskultur kommer inte hela dynamiken i gruppen påverkas på samma sätt vid förändringar vilket projektet vinner mycket tid av då energi inte alltid måste läggas på att bygga upp gruppen.

## **6.3 Kommunikation**

### **6.3.1 Feedback**

*(Kopplas till påstående 3, 4, 5, 7 i tabell 2)*

Bourne (2015) skriver att en organisation kontinuerligt behöver få coaching och konstruktiv feedback från en övergripande ledare för att nå framgång. Feedback gör att de egna förväntningarna på den egna rollen kan speglas mot vad omgivningen anser. Feedback är också ett bra medel för att främja personlig utveckling hos omgivningen. För att feedbacken ska förekomma i ett projekt är det viktigt att det finns en kultur som tillåter detta, eftersom projektet är tidsbegränsat är det viktigt att den organisationskulturen snabbt börjar byggas upp vid projektstart. Detta görs genom att projektets medlemmar får tid att lära känna varandra och varandras sätt att arbeta genom att man får möjlighet att dela förväntningar, värderingar och den målbild som finns med projektet. Att det oftast är stressigt i början av ett projekt gör att möjligheten att sitta ner med kollegor och småprata blir lidande. Det är dock av största vikt att det finns tid för detta. Trivseln är störst när arbetsbelastningen är lagom stor, vilket kommer av god planering.

Alla intervjuade väljer att se väldigt olika på feedback och de tolkar frågan lite olika. De lyfter mest så kallad positiv feedback och glömmer att den konstruktiva feedbacken, även kallad negativa. Alla intervjuade är överens om att konstruktiv feedback inte förekommer i speciellt stor utsträckning på projekten men positiva kommentarer om till exempel en kollegas prestation kan ibland lyftas i förbifarten. Ofta lyfts saker som gått bra och dåligt för hela teamet gemensamt på något veckomöte, men precis som London och Sessa (2006) skriver är feedback ofta lättare att ta till sig och använda om den är riktad till individen. Alla är överens om att det absolut finns utrymme för mer feedback i projekten och det är något de gärna tar emot från sina kollegor och chefer eftersom det är så man utvecklas och lär av sina misstag. Vilken riktning feedbacken går i hierarkin spelar ingen roll, all feedback är bra feedback, men att man har mer eller mindre erfarenhet kan ibland hämma en del av feedbacken som finns att ge anser en produktionsledare. Ilgen et al. (1979) lyfter att källan till feedback ofta är av större betydelse än vad den borde vara, där makt och trovärdighet hos avsändaren kan anses vara viktiga parametrar för att mottagaren ska ta emot feedbacken på rätt sätt, där en nyanställd med mindre erfarenhet i enlighet med detta kan anses mindre trovärdig eftersom den inte kan styrka sina åsikter mot tidigare.

Alla produktionsledare säger att feedback är ett sätt för omgivningen att uppmuntra till ens personliga utveckling. Detta är något som styrks av London och Sessa (2006) som skriver att det inte finns något som uppmuntrar till lärande och effektivt arbete så mycket som feedback. Feedbacken får gärna gå i alla riktningar och användas mer av alla i projekten. Samtidigt är personlig utveckling av medarbetarna en av de främsta motivationerna för produktionschefer och projektchefer, och de bör alltså använda sig mer av feedback. För att feedback ska kunna förekomma i en organisation är det viktigt att det finns en hög tillit i organisationen och att feedbacken ges med syftet att mottagaren ska utvecklas, något som Gunnarsson (2008) beskriver, annars finns en risk för att feedbacken tolkas som kränkande och anställda kan oroa sig för någon form av ”bestraffning” av att de uttrycker negativa tankar.

En produktionschef lyfter att man är dåliga överlag på att lyfta problem som finns i organisationen och menar att problem kollektiviseras utifrån vad som kommer fram ur till exempel medarbetarundersökningen, som enligt Gunnarsson (2008) kan specificeras som så kallad anonym feedback. Anonym feedback, skriver Gunnarsson, kan kritiseras på det sättet att den låter anställda i detta fall, tycka och tänka utan att behöva stå för sin åsikt, det kan försämra kommunikationen på arbetsplatsen och det kan vara svårt för arbetsgivaren eller chefen att tolka den feedback som ges i anonym form eftersom det är svårt att veta av vem den kommer och där med vad som menas med feedbacken. För att anonym feedback ska fungera är det viktigt att komplettera denna med muntlig feedback, vilken ofta inte ger samma sanning som den anonyma. Att problemen som framkommer i medarbetarundersökningen kan tyckas kollektiviseras kan alltså bero på att det inte går att veta vem som tycker vad och varför och det gör att man tvingas ta till samma medel för att förbättra situationerna på alla projekt, samtidigt som den stora svarsfrekvensen i medarbetarundersökningarna faktiskt visar på att många anställda ofta känner på samma sätt om vissa problem. Att det inte kommer fram även på varje enskilt projekt genom muntlig feedback kan härledas tillbaka till vikten av att ha ett tillitsfullt klimat på projektet där chefen någonstans ansvarar för att feedback används och accepteras både vertikalt och horisontellt inom organisationen. Från början måste en kultur skapas, där feedback används och förväntas, för att det sedan ska fortsätta användas, menar London och Sessa (2006). Detta samtidigt som varje enskild individ utvecklar ett eget synsätt på feedback, vilken kan bero på tidigare erfarenheter av dess förekomst och hur stor viljan är till utveckling och lärande. En produktionschef påstår sig vara en person som inte vill eller behöver höra när något går eller är bra, denna produktionschef lägger ingen större vikt vid beröm, och menar att där av kan man vara sämre på att säga det till någon annan som kanske är i större behov av det.

En produktionsledare menar att feedback kommer öka med ökad trivsel i ett projekt och menar att trivseln i sin tur kommer av att det finns tid att lära känna varandra, ökad respekt för varandra i ett projekt samt att arbetsbelastningen måste vara lagom stor. Stress skapar lätt irritation och minskar

platsen för god kommunikation vilket lätt leder till att alla fokuserar mer på sig själv än varandra, detta gör också att planering och samarbete blir lidande.

### **6.3.2 Kommunikationsvägar**

*(Kopplas till påstående 2, 6, 8, 9, 12 i tabell 2)*

Den största delen av kommunikationen inom produktionsledningen sker i förbifarten då de alla arbetar nära varandra och de flesta ser varandra dagligen. Detta innebär att kommunikationen till exempel sker vid skrivborden, i fikarummet eller när man går förbi varandra ute på bygget. Även produktionscheferna är överens om att kommunikationen i dagsläget fungerar bra och att den till största del sker informellt i förbifarten. Det är även ett plus att man i produktionsledningen har skrivbordsplatser nära varandra i öppna landskap då kommunikationen underlättas eftersom man snabbt kan få svar på sina frågor och omgivningen har chans att snappa upp vad kollegorna jobbar med vilket underlättar projektets framdrift. En produktionschef lyfter att det annars kan vara svårt att veta vem man ska sprida viss information till på ett projekt eftersom det ofta är så många inblandade. Enligt Karrbom Gustafsson (2011) är ju småpratet en viktig väg att kommunicera på inom ett byggprojekt, där utbyts erfarenheter, kunskaper och värderingar samtidigt som förväntningar på själva projektet och förtroendet gentemot organisationen diskuteras. Allt detta bidrar till en ökad teamkänsla i gruppen samtidigt som de också bidrar till att oväntade händelser hanteras vilket leder till att projektet drivs framåt. För att småpratet ska fungera måste det finnas arenor för det, vilket ett öppet kontorslandskap ger.

En nackdel med att sitta i landskap och kommunicera i förbifarten är att man enkelt kan få för mycket att göra när allt lyfts osorterat och det blir rörigt när kommunikationen bara går rätt ut och ofta utan att den följs upp med någon form av notering om att den har skett. Enligt en produktionsledare kan kommunikationen i förbifarten på det sättet ibland bidra till svårigheter då det blir svårt att komma ihåg vad som sagts om man själv håller på med en annan uppgift och sen får information som rör något annat, till exempel när projektchefen eller produktionschefen kommer med olika instickare samtidigt som man har sina egna prioriteringar. Det kan ibland också hända att informationen som kommer från projektchefen inte stämmer överens med informationen eller de prioriteringar som produktionschefen förmedlat vilket skapar förvirring hos produktionsledaren och det kan också leda till att produktionschefen tar illa vid sig av att bli förbisedd i kommunikationen säger en produktionschef. Det kan också hända att produktionsledarna får uppgifter på sig från projektchefen som inte är helt insatt i vad som händer i produktionen och som inte bör prioriteras i första hand enligt produktionschefen. Detta är exempel på vad Jacobsen och Thorvik (2008) definierar som potentiella kommunikationsproblem inom en organisation: att för mycket information delas så att det blir rörigt och att informationen förmedlas på fel sätt så att mottagaren inte kan tolka informationen som tänkt, detta kan skapa lite oreda på arbetsplatsen och är vidare något som produktionschef och projektchef, på en byggarbetsplats, bör sätta riktlinjer för.

Det är svårt att samarbeta, tycker en produktionsledare, när man är underbemannade eller arbetar under stress och inte planerar händelser i projektet tillräckligt väl, vilket bottnar i för lite kommunikation. Thompson & McHugh (1995) lyfter att brister i kommunikationen just kan orsaka irritation och minskad motivation samtidigt som samarbetet inte fungerar, vilket produktionsledaren instämmer med.

En annan produktionsledare tycker att det kan vara svårt att prata om tider på arbetsplatsen då man kan ha olika uppfattning om hur mycket tid en person lägger på en viss aktivitet och vad som bör prioriteras. Detta kan göra att ord står mot ord när det kommer till hur mycket en person bör lägga på en viss grej och. Produktionsledarna är överens om att produktionschefen bör kunna peka med hela handen i sådana lägen och ha koll på ansvarsfördelningen och hur den sköts. Produktionsledaren anser vidare att produktionschefen bör ha koll på hur mycket arbetskraft som krävs i projektet och meddela uppåt när

det finns ett behov av mer personal, all planering leder till en mer trivsamt arbetsplats och bra stämning inom produktionsledningen.

Kommunikationen och involvering från projektcheferna varierar i olika projekt. Det kan till exempel bero på vilket stadiet ett projekt befinner sig i samt hur självgående projektet är. Samarbetet kan också hämmas av att projektchef och produktionschef till exempel inte kommer överens och har samma bild av hur man vill få projektet att gå framåt. De tycker vidare att det blir problem när en organisation är för ung, det vill säga att det finns för lite erfarenhet i organisationen för att den ska bli självgående. En produktionschef anser att kommunikationen nedåt ibland skulle bli bättre om projektchefen låter sig i produktionen lite mer, involverade sig, eftersom man har olika prioriteringar och en viss information kanske inte kommer hela vägen fram utan att de hjälps åt. Detta lyfter Ekman (2004) i sin rapport, att det lätt kan uppstå kommunikationsproblem när kommunikationen och informationen ska passera olika nivåer på väg till mottagaren. Information kan förvrängas, misstolkas och filtreras (Ekman, 2004). En produktionschef känner att det vore bättre om projektchefen ibland låter sig i mer just eftersom prioriteringarna mellan dem ser olika ut och därav kan information som han eller hon förmedlar via produktionschefen ibland tappas bort på vägen till mottagaren.

Det underlättar för kommunikationen om man ses varje dag tycker en produktionschef och syftar på relationen till projektchefen som hade kunnat vara ännu bättre om man sågs varje dag och kunde snacka igenom saker. Detta gäller ju dock på vissa större projekt där projektchefen sitter heltid, dock känner en produktionschef att projektchefen kan vara mer delaktig i vissa saker i produktionen genom att förmedla det som är viktigt för denna till produktionen istället för att det ska gå igenom flera mellanhänder, vilket kan göra att information inte kommer fram lika starkt som tänkt. Alla har olika prioriteringar och tycker att olika saker är olika viktigt varför det ibland är viktigt att informationen kommer från "rätt" person. Detta tycker ju dock produktionsledarna kan vara lite svårt eftersom det kan komma olika information från båda hållen samtidigt. Samtidigt svarar projektcheferna att de har olika prioriteringar mellan olika projekt beroende på hur det går i projekten, hur självgående de är, vilket gör att de ibland inte alls tar del av ett visst projekt så mycket som de "borde".

Produktionscheferna säger att det som gör det svårt att kommunicera mer beror på vem man pratar med än om vad, person kemin finns inte alltid där. Dock måste man ju prata med alla och behandla alla lika på ett professionellt plan. Projektcheferna instämmer och säger att man inte alltid drar jämnt med andra, projektchefen och produktionschefen kan ha helt olika bilder av hur ett projekt ska framskrida på bästa sätt. Eftersom de inte har någon som säger åt dem hur de ska göra sin roll, utan de alla svarar för att det till stor del format sin roll utifrån erfarenheter, så kan alla ha format denna på olika sätt.

Vidare är det viktigt att problem som uppstår på arbetsplatsen eller inom produktionsledningen lyfts direkt för att inte bli större än de egentligen är. Det är också grundläggande för ett gott samarbete och kommunikation att synka gruppen i mål och värderingar och bygga en stark organisationskultur. Alla behöver också få höra att arbetet som gör är värdefullt för organisationen i stort och att de har en betydande roll i organisationen. (Yukl, 2012)

### **6.3.3 Formella strukturer**

*(Kopplas till påstående 1, 6 i tabell 2)*

Formella strukturer svarar för de mål och strategier som organisationen jobbar efter samt hur ansvarsfördelningen ser ut, informationsflödet ligger här i fokus och om det inte funkar kan samordningen bli lidande. Det är svårt i början av ett projekt när man ska få ihop kommunikationen och samarbetet i produktionsledningen svarar en produktionschef. Alla projekt är unika och man ställs alltid inför en helt ny utmaning. Det är avgörande för att det ska fungera bra att man har samma mål och värderingar, något som måste skapas tidigt. En produktionschef menar att det inte alltid går att få alla att ha samma mål och då måste man ändra om i organisationen. Man kan inte heller ha en kick off i

början och sen tänka att resten löser sig där ifrån utan eftersom ett projekt är ständigt föränderligt kommer och går mycket folk vilket gör att organisationen ändras och därmed måste man alltid jobba med gruppdynamiken.

Produktionschefen lyfter att folk hamnar i ett projekt som de tycker är lite intressant också kan vara avgörande för attityden man har till projekten, något som inte alltid är genomförbart då det behövs personer i alla möjliga projekt. Det är viktigt att man löser problem som uppstår direkt och lägger energi på rätt saker, om det finns ett problem så kommer allt annat runt omkring också fungera sämre.

#### **6.3.4 Övrigt**

*(Kopplas till påstående 6 i tabell 2)*

En av respondenterna upplever att problemen som lyfts i medarbetarundersökningen idag kollektiviseras. Detta genom att de påståenden som får störst negativ respons i enkäten blir de problem som hela distriktet får lägga energi på att lösa. Det blir allas problem istället för att man bryter upp distriktet i olika projekt och fokuserar på respektive projekts problem. En produktionschef menar att det är viktigt att lokala problem lyfts istället för att de slätas över och man tvingas där med fokusera på ”fel” problem i det egna projektet. Eftersom påståendena i enkäten är så pass tolkningsbara finns ju en risk att alla tolkar ett påstående olika varför ett påståendes resultat inte behöver vara direkt talande för hur distriktet mår i frågan.



# 7 Slutsats

## 7.1 Koppling till studiens problemställningar

Nedan kopplas studiens analys till rapportens problemställningar där varje fråga besvaras under egen rubrik. Problemställningarna (återfinns i 1.2) lyder:

- *Hur ser arbetsfördelningen ut inom produktionsledningen i ett byggprojekt?*
- *Hur fungerar ledarskapet gentemot och inom produktionsledningen?*
- *Vilka möjligheter och problem finns i samarbetet och kommunikationen inom produktionsledningen?*

### 7.1.1 Arbetsfördelning och arbetsbeskrivningar

Från analysen i föregående kapitel kan man se att generella arbetsbeskrivningar inte finns eller används i någon större utsträckning hos fallföretaget. Det finns inte heller några allmänna regler eller riktlinjer för hur och när man som anställd ska bli introducerad för en sådan plan men vanligtvis kommer man i kontakt med någon form av arbetsbeskrivning i början av en anställning. Denna arbetsbeskrivning beskriver övergripande arbetsuppgifter samt de förväntningar omgivningen har på den roll man antar. Vidare är detta ingen beskrivning som det läggs speciellt mycket vikt på av de anställda i det långa loppet då den nödvändigtvis inte måste gälla på det projekt man placeras på. I varje enskilt projekt uppför ofta produktionschef, projektchef eller båda tillsammans, en mer person- och rollspecifik beskrivning till varje anställd, beroende av det behov och de ansvarsområden som finns på just den arbetsplatsen.

Ofta är de arbetsbeskrivningar som upprättas på byggarbetsplatsen för produktionsledarna inte generella utan riktas till varje enskild person, beroende på vilka ansvarsområden man tilldelas. Dessa arbetsbeskrivningar är vidare ofta kortfattade och behöver nödvändigtvis inte vara nedskrivna utan man litar på att varje person gör vad den blivit tilldelad och mer där till. Detta fungerar i en välmående organisation med ett fungerande informationsflöde där det därmed blir tydligt vad som kan förväntas av varandra. Om detta inte fungerar som det ska kan det lätt bli en ojämn fördelning i arbetsbelastningen mellan kollegorna då medarbetarna med de högsta målen och ambitionerna naturligt kommer att ta på sig mer arbete och fylla de naturliga luckorna i arbetsprocessen som uppstår ur brist på kommunikation. Att det inte finns någon mall att utgå ifrån gör också att det inte alltid finns något material att utgå ifrån under till exempel utvecklingssamtal.

Produktionschefer och projektchefer formar vanligtvis sina egna arbetsbeskrivningar utifrån egna erfarenheter och eget huvud. Detta gör att det vid ingången i ett nytt projekt kan uppstå friktioner mellan dessa två roller om de har olika förväntningar på hur arbetsfördelning och ansvarsområden ska fördelas. Ofta löses detta av att man vet att det måste fungera och att det där av är grundläggande att man möts i sina mål och värderingar.

Som produktionschef efterfrågar man en projektchef som är synlig, lyhörd och som gärna håller en daglig dialog med projektet. Med undantag från stora eller mycket komplexa projekt är det i dagsläget

vanligt att en projektchef har flera projekt rullande samtidigt, vilket gör att projektchefen tvingas prioritera sin tid mellan dessa. Detta leder till att kommunikationen ibland inte blir daglig och involveringen från projektchefen blir litet, detta beror till stor del på hur självgående ett projekt är. När kommunikationen inte sker kontinuerligt, eller ens ansikte mot ansikte, kan det bidra till svårigheter i att definiera de båda rollernas respektive ansvarsområden, ofta går de ihop i flera avseenden medan de skiljer sig i många andra. Prioriteringarna kan se väldigt olika ut mellan produktionschefen och projektchefen varför en tydlig plan för kommunikation dom emellan samt till resterande produktionsledningen är av vikt. Det händer att produktionschefen och projektchefen går om varandra i informationsflödet och de väljer att fokusera på olika problem och lösningar i produktionen utifrån egna erfarenheter. Produktionsledarna föredrar att den mesta kommunikationen kommer via produktionscheferna eftersom de annars finns en risk att de fokuserar på fel saker i nutid i projektet.

Förväntningarna på den egna och andras roller är att man ska lösa sina egna uppgifter, stötta varandra och våga säga till om något går fel, det finns alltid hjälp att få. För att dessa förväntningar ska kunna uppfyllas är det viktigt att man vet vilka ens uppgifter är.

Att man som anställd vet vad som förväntas av en i sin roll och känner till vilka arbetsuppgifter man ska ha står med i Arbetsmiljö verkets föreskrifter om organisatorisk och social arbetsmiljö. I vägledningen till dessa föreskrifter (Arbetsmiljöverket, 2015) står, under paragraf 10 ”Arbetsinnehåll”, bland annat att arbetsgivaren ska se till att arbetstagaren känner till:

- Vilka arbetsuppgifter de ska utföra.
- Vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras när tillgänglig tid inte räcker till för alla arbetsuppgifter som ska utföras.
- Vem de kan vända sig till för att få hjälp och stöd för att utföra arbetet.

### **7.1.2 Ledarskap i produktionsledningen**

Analysen visar att begreppet ”närmaste chef” är mycket tolkningsbart för de anställda. Formellt sett är det distriktschefen som har personalansvaret och det är också han eller hon som anställer personen från början. Produktionsledarna väljer dock att i första hand se produktionschefen som sin närmaste chef, eftersom det är han eller hon som man jobbar närmast. Produktionscheferna ser antingen projektchefen eller distriktschefen som sin närmaste baserat på hur nära de arbetar med projektchefen eller de anser att distriktschefen är mer bestående än en projektchef eftersom projektet kommer att ta slut. Tydligt är att det är projektcheferna som anser att otydligheten i chefskapet är rörigast eftersom de är dom som hamnar mitt i ledarskapskedjan i produktionsledningen.

Det är distriktschefen med personalansvaret som också håller utvecklingssamtal med de anställda i produktionsledningen, om han eller hon inte delegerat en del av personalansvaret till projektchefen som då håller utvecklingssamtal med anställda i projektet. Ibland händer det även att produktionschefen håller i samtalen med yrkesarbetare eller produktionsledare. Kvaliteten på ett sådant samtal varierar med vem som håller i samtalet och hur dennes relation ser ut till den som är kallad. Det händer att distriktschefen, projektchefen eller produktionschefen, vem det nu är som håller i samtalet, knappt haft någon tidigare kontakt med den anställda varför det blir svårt att göra en utvärdering av prestation och sätta upp mål för framtiden. Det framkommer i analysen att värdet i dessa samtal i sådana fall försvinner och de blir där med inte utförda på ett sätt som ger den anställda någon nytta. Eftersom det vanligtvis inte heller finns arbetsbeskrivning att utgå ifrån ökar svårigheterna i att hålla ett sådant samtal med någon man aldrig tidigare träffat eftersom det inte blir enkelt att se hur den anställda utvecklats och bör utvecklas i sin roll.

Idag har projektchefer börjat ha så kallade one-to-one samtal med anställda, där han eller hon träffar en yrkesarbetare eller produktionsledare för ett informellare möte där allt mellan himmel och jord ska kunna diskuteras. Detta är ett steg på vägen mot en öppnare organisation där den anställda får möjlighet att lyfta eventuella svårigheter, önskemål eller andra tankar i arbetet. Dock är det viktigt att det utöver detta samtal, för att det ska fungera, finns ett förtroende inom organisationen och för ledaren som håller i detta samtal för att det ska ge någon vinning.

Vad som förväntas av en ledare varierar mellan de intervjuade. Viktigt är att ledaren föregår med gott exempel och håller modet och humöret uppe även när det krisar. Det är också ledarens ansvar att säkerställa att mål och visioner med projektet överensstämmer inom gruppen.

### **7.1.3 Kommunikation och samarbete**

I analysen framgår att kommunikationen i projekten till största del sker i förbifarten, något som fungerar bra då man både kan få hjälp och hjälpa sina kollegor snabbt och smidigt. Negativt med detta kommunikationssätt är att det lätt kan bli för mycket information som delas mellan kollegorna vilket kan skapa rörighet då det blir svårt att prioritera vad man ska lägga på minnet. Svårast blir de i de situationer när man är håller på med en arbetsuppgift som man fått tilldelad från till exempel produktionschefen och projektchefen kommer med en ny uppgift till en som han eller hon tycker bör prioriteras. I sådana situationer framkommer att produktionsledarna föredrar om projektchef och produktionschef pratar ihop sig innan så det inte blir en konflikt i prioriteringarna. Kommunikationen får även gärna komma från endast ett håll, till exempel produktionschefen.

Samtidigt framgår det att produktionscheferna gärna ser ett närmare samarbete med projektcheferna i form av att projektcheferna antingen stationerar sig ute på projekten eller i alla fall lägger sig i vissa saker mer. Ibland kan information från produktionschefen få mer slagkraft om projektchefen också lägger sig i. Det finns även situationer där produktionschefen och projektchefen har olika prioriteringar och där kommunikation som går via produktionschefen från projektchefen därmed inte når mottagarna på det sätt som det är tänkt. Detta hade ibland kunnat underlättas om projektchefen hade en närmare relation till produktionen genom att kommunikationen hade varit närmare till hands.

De som sitter i öppna landskap tycker att det är positivt eftersom man då kan överhöra vad kollegorna håller på med vilket i sin tur gör att man ökar förståelsen för andras arbete. Detta leder till ökat förtroende i gruppen. Det framkommer att det ibland kan vara svårt att veta vem man ska lyfta en viss information med annars om man är många som är inblandade i en viss fråga, då är öppna landskap bra eftersom det ökar chansen att alla som bör veta det får höra det.

Informella samtal som sker utanför mötesrummen är som ovan nämnt extremt viktiga för en fungerande kommunikation i byggprojektet. Om man inte sitter i landskap är det viktigt att hitta andra platser som tillåter denna typ av kommunikation, till exempel i form av småprat. I början av ett projekt är det ofta mycket att göra för de anställda och det är inte alltid raster och luncher prioriteras vilket gör att denna typ av kommunikation blir lidande. Det kan vara avgörande för en projektorganisations sociala utveckling huruvida tid ges till att lära känna varandra, varandras värderingar och sätta gemensamma mål. Här ligger ett stort ansvar på chefen eller ledaren att ge tid till detta och se till att alla i projektet blir delaktiga i möten och eventuell problemlösning som dyker upp under vägen gång. Under stress fokuserar alla mer på den egna uppgiften än på andra varför det är farligt att låta alla i ett projekt bara köra på under stressiga perioder istället för att jobba med att samla och samordna arbetet eftersom informationsflödet och därmed flexibiliteten då blir lidande. Teambuilding-aktiviteter utanför projektet kan vara ett sätt att skapa rum för informella samtal vilket kan underlätta framtida samarbete.

Av analysen framgår även att feedback är något som förekommer, men inte i någon stor utsträckning och oftast inte i konstruktiv form. Dock visar alla på en medvetenhet gällande fördelar med användning av feedback och de flesta önskar mer feedback i sitt arbete. Det är viktigt att det från start byggs upp en tillåtande feedback kultur inom organisationen där ledaren sätter ett exempel. Feedback hjälper den enskildes personliga utveckling och att sammanstråla gruppens sätt att arbeta. Det är vidare viktigt att feedbacken får gå i alla riktningar i hierarkin då detta kan hjälpa problem som finns i organisationen att komma upp till ytan och nå ledaren som oftast är den som har befogenheter att göra en större skillnad.

Dynamiken i gruppen kan rubbas när personer kommer och går, vilket händer i ett projekt. För att minska risken för att folk väljer att lämna organisationen är introduktionen viktig. I dagsläget finns det för mycket information på intranätet att tillgå så det är svårt att veta vilka dokument som är relevanta för introduktionen och man blir som ny tilldelad en fadder, vilken under tidspress vanligtvis inte prioriterar introduktionen av den nya. Enligt analysen efterfrågas istället checklistor över introduktionsområden och någon form av plan som låter den nyanställda introduceras för olika delar i organisationen med hjälp olika personer i projektet. Ofta utlovas för mycket till den nyanställda som sedan inte kan hållas vilket gör att besvikelsen växer och det är inte ovanligt att man placeras på ett projekt som man inte har ett intresse för vilket kan leda till splittringar i mål och ambitioner gentemot resterande gruppen. För att minska friktionerna vid avsked eller välkomnande av nya är det viktigt att det finns tydliga mål och prioriteringar i gruppen så att organisationen står enad även under dessa sociala påfrestningar.

#### 7.1.4 Övriga slutsatser

Medarbetarundersökningen är en form av så kallad anonym feedback där den som framför sina åsikter inte tvingas stå för dom och det är svårt att tolka vad resultaten egentligen innebär. Den är ett verktyg för att ta reda på hur hela organisationen i stort sett mår, men analysen visar på att den är svårtolkad även för de som deltar i den. Påståendena i enkäten är alltför tolkningsbara och tar upp begrepp som till exempel ”närmaste chef”, ett begrepp som de anställda inte har en definition på, något som kan påverka det svagt positiva resultatet på medarbetarundersökningen.

Vidare leder medarbetarundersökningen till att det finns en risk att man kollektiviserar problemen som lyfts där. Eftersom det är så kallad anonym feedback är det svårt att veta källan till feedbacken och det blir svårt för ledningen att tolka var ifrån den kommer. I detta fall är det en så pass stor del av undersökt distrikt i fallföretaget som har svarat liknande på enkätfrågorna varför de kan anses talande för hela organisationen. Dock är det stor risk att alla anställda valt att tolka frågorna på olika sätt och problemen som lyfts i undersökningen ser i sig olika ut för olika personer och på olika projekt.

## 7.2 Rekommendationer till branschen

Med utgångspunkt i de slutsatser som presenterats ovan presenteras här rekommendationer till företag i byggbranschen när det kommer till ledarskap, kommunikation, organisation och samarbete inom produktionsledningen.

- **Krav på tydligare arbetsbeskrivningar i varje enskilt projekt.**

*Tydligare riktlinjer om chefen eller ledaren på det specifika projektets ansvar att tydliggöra punkterna enligt Arbetsmiljöverkets (AFS 2015:4). Detta kommer bland annat bidra till bättre*

*underlag för den anställdas personliga utveckling samt jämna ut arbetsbelastningen mellan de anställda.*

- **Definiera begreppet ”närmaste chef” för varje anställd.**

*Förtydliga vem som är närmaste chef och vem som driver personalfrågor för varje anställd. Detta kommer underlätta kommunikationen i ett projekt samt att resultatet på medarbetarundersökningen ger en mer rättvisande bild då begreppet tydliggörs alternativt arbetas om.*

- **Gör tydligt vem som håller i utvecklingssamtalet med en anställd och varför.**

*Utred vad kriterierna bör vara för att hålla utvecklingssamtal med en anställd, hur kontinuerlig kontakt bör man ha för att hålla ett kvalitativt samtal med den anställda. Ha en mall att utgå ifrån i utvecklingssamtalen, detta sätter press på både medarbetare och chef att få ut vad de önskar av samtalet.*

- **Förtydliga skillnader och likheter mellan rollerna produktionschef och projektchef.**

*Genom att öka kommunikationen mellan projektchef och produktionschef i ett projekt blir det lättare att definiera skillnader och likheter mellan dessa roller. Skillnaderna i prioriteringar blir även tydligare vilket kommer underlätta kommunikationen till resten av alla anställda. Kommunikationsvägarna måste här definieras mellan rollerna. Kanske krävs det att projektchefen ges mer tid till var och ett av sina projekt vilket kommer av att projektchefen har hand om färre antal projekt samtidigt och därmed kan vara mer på plats på samtliga projekt.*

- **Jobba mer med konstruktiv och personlig feedback.**

*Att skapa en feedback-kultur i organisationen kommer leda till att mer feedback används mellan anställda men också att bland annat värderingar och mål lättare samordnas mellan kollegor och det kommer bidra till varje individs personliga utveckling.*

- **Förbättra processen vid mottagandet av nyanställda.**

*Förtydliga vilken information och vilken process som ska användas vid introduktion av nyanställda för att undvika att lova den nya saker som inte går att hålla. Ta vara på den nyanställdas kunskaper och åsikter.*

- **Definiera vilka problem som bör prioriteras i varje enskilt projekt.**

*Det finns en risk att medarbetarundersökningen i form av anonym feedback kollektiviserar problem eftersom det är svårt att härleda källan till de åsikter som lyfts fram där. Detta kan leda till att vissa projekt lägger tid och energi på ”fel” problem, det vill säga problem de inte har. Genom att öka möjligheterna till kommunikationen och förekomsten av konstruktiv feedback inom organisationen blir det lättare att ta reda på vilka frågor som bör prioriteras i det enskilda projektet.*

## 7.3 Fortsatt forskning

Författaren har definierat vissa möjligheter och problem som jag tycker branschen bör jobba vidare med. Dock krävs det mer tid och material för att komma fram till exakt hur dessa åtgärder ska utformas för att bidra till förbättringar i organisationen. Hur ska processen se ut vid mottagandet av nyanställda? Hur ska arbetsbeskrivningarna utformas för att ge den anställda tillräckligt med stöd utan att ta bort flexibiliteten i organisationsstrukturen? Med en större mängd empiriskt material finns möjlighet att detaljerat beskriva slutsatserna ytterligare.

Vidare hade observationer av rollerna i produktionsledningens interagerande med varandra kunnat göras för att kunna styrka mer hur kommunikationen och samarbetet faktiskt ser ut.

## 7.4 Metodkritik

Det svåraste under litteraturstudien var att begränsa mig och använda mig av relevanta källor. Det finns otroligt mycket skrivet inom ämnena ledarskap, kommunikation och organisation varför det inte finns tid att ta sig igenom allt. Det kan därmed vara svårt att välja ut relevant teori som håller det djup som efterfrågas i denna typ av rapport.

Författaren har inga tidigare erfarenheter av genomförandet av kvalitativa intervjuer varför frågorna i intervjun kan ha påverkats samt följdfrågorna. Det var svårt att göra en generell intervju, dels eftersom alla respondenter väljer att tolka frågorna olika och därmed blev svaren olika och dels för att projekten ser olika ut och jobbar efter olika mallar och med olika prioriteter vilket gjorde att det fanns mer information att hämta om olika saker i olika projekt. Det var vidare svårt att i intervjuerna formulera och ställa frågor som inte var öppna för tolkning. Jag fick alltså många olika svar på samma typ av fråga, vilket såklart hör ihop med att alla också har olika erfarenheter och tankar kring ämnet.

En bättre spridning på respondenterna, till exempel kön och ålder, hade kunnat bidra till en större bredd i det empiriska materialet och därmed slutsatsen. Beroende på hur lång erfarenhet respondenten hade fördjupades även svaren i intervjuerna varför det hade vart mer intressant om man från start hade säkerställt att det fanns flera respondenter med olika kön, ålder och längd på erfarenhet i respondentgruppen. Flera utförda intervjuer hade även vart optimalt för att ge ett säkrare och mer generaliserbart resultat.

Litteraturstudien, intervjufrågorna och därmed det empiriska materialet har allt utformats utefter mina egna tolkningar av enkätfrågorna i medarbetarundersökningen. Detta gör att jag väljer att fokusera på vissa områden som jag anser vara talande för undersökningen och därmed de anställdas åsikter om deras arbetsplats. Det finns ingenting som säger att jag har tolkat påståendena likt de anställda varför det kan finnas andra möjligheter och problem att lyfta utöver de jag har valt att fokusera på.

Att göra en fallstudie passade bra för studiens syfte. Dock hade flera utredda fall bidragit till styrkande av rapportens resultat. Att som anställd vara med i en intervju om sin arbetsplats och chef kan dessutom vara svårt genom att det blir svårt att prata om känsliga ämnen som till exempel förtroende för chefen. Att intervjuerna spelades in kan även ha bidragit till ytterligare försvårande att få till djupa diskussioner.

## 8 Referenser

- Abrahamsson, B; Andersen, J.A. 2005. *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. (4 uppl.) Malmö: Liber AB.
- Ahrne, G; Svensson, P. 2011. *Handbok i kvalitativa studier*. Stockholm: Liber AB.
- Andersson, L; Stein, J. 1999. *Osynligt ledarskap - Retorik och ledarskap*.
- Arbetsmiljöverkets författningssamling. 2015. *Arbetsmiljöverkets föreskrifter och allmänna råd om organisatorisk och social arbetsmiljö*. AFS 2015:4  
<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/bocker/den-organisatoriska-och-sociala-arbetsmiljon-viktiga-pusselbitar-i-en-god-arbetsmiljo-vagledning-h457.pdf> [hämtad 2017-03-01]
- Armstrong, M. 2012. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. (12th ed.) London: Kogan Page.
- Barnard, C. 1938. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Berg, S.A. 1946. *Projektstyrning och arbetsledning*. BYT 12. Utg 2. Stockholm: Lärnöförlaget.
- Bourne, L. 2015. *Making projects work – effective stakeholder and communication management*. CRC press.
- Bryman, A; Bell, E. 2011. *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Översättning: Björn Nilsson. Uppl 2. New York: Oxford University Press
- Fukuyama, F. 1995. *Trust. The social virtue and the creation of prosperity*. New York: Free Press.
- Hallin, A; Karrbom Gustavsson, T. 2015. *Projektledning*. Liber AB
- Höst, M; Regnell, B; Runeson, P. 2006. *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, D; Thorsvik, J. 1998. *Hur moderna organisationer fungerar*. Uppl. 3. Översättning: Gunnar Sandin. Lund: Studentlitteratur AB.
- Gustavsson, T. 2011. "Byggprojekt: Ett skapande kaos?," i *Byggsektorns förmågor*, Tina Karrbom Gustavsson red., KTH Royal Institute of Technology.
- Kilmoski, R; Jones, R.G. 1995. *Staffing for effective group decision making: Key issues in matching people and teams*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Leonhard, E; Bernold, E; Simaan M. 2010. *Managing performance in construction – Performance factors of learders and teams*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Lindahl, M. 2003. *Produktion till varje pris. Om planering och improvisation i anläggnings-projekt*. Doktorsavhandling, Industriell ekonomi och organisation, KTH, Stockholm.
- Martin, J. 1992. *Cultures in Organizations: Three perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Matthews, R; McLees, J. 2015. *Building Effective Projects Teams and Teamwork*. Journal of IT and Economic Development 6(2), 20-30, October 2015

20<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=http://search.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=112466627&site=eds-live&scope=site> [hämtad 2017-02-01]

Merriam, S.B. 1988. *Fallstudien som forskningsmetod*. Översättning: Björn Nilsson. Lund: Studentlitteratur.

Mintzberg, H. 1979. *Patterns in strategy formation. International studies of management and organization*. Taylor and Francis.

Nordstrand, U. 2008. *Byggprocessen*. Upplaga 4. Liber AB.

Ottosson, H. 2015. *Vad När Hur och av Vem – Praktisk projektledning inom bygg-, anläggning- och fastighetsbranschen*. Utg 2. AB svensk Byggtjänst.

Révai, E. 2012. *Byggstyrning*. Liber AB.

Robbins, S.P. 1993. *Organizational Behavior. The Structure and design of organizations*. London: Prentice-Hall International.

Short, J; Williams, E; Christie, B. 1976. *The social psychology of telecommunications*. London: Wiley.

Sjöstrand, S; Sandberg, J; Tyrstrup, M. 1999. *Osynlig företagsledning*. EFI, Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan. Stockholm.

Skanska Sverige AB (2016) *Kort om Skanska*. <http://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/kort-om-skanska/> [hämtad 2017-03-15]

Svensk Byggtjänst. 2009. *Leda byggprojekt*. Svensk Byggtjänst Förlag.

Svensson, P.G; Starrin, B. 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Lund: Studentlitteratur

Söderlund, J. 2005. *Projektledning och projektkompetens – perspektiv på konkurrenskraft*. Malmö: Liber AB.

Thompson, P; McHugh, D. 1995. *Work organizations: A Critical Introduction*. Houndmills: Macmillan.

Wikforss, Ö. 2011. *Kommunikation och problemlösningsförmåga*. In: Byggsektorns förmågor, Tina Karrbom Gustavsson. Stockholm: KTH Royal Institute of Technology, 2011

Wikström, K; Gustafsson, C. 1999. *Ett skapande kaos*. Åbo: Projektitoiminta 2/99. Företagsekonomiska Institutionen, Åbo Akademi.

Yukl, G.A. 1994. *Ledarskap i organisationer*. Översättning: Comactiva AB. Bearbetning: Matti Kaulio. Upplaga 6. Edinburgh: Pearson Education.



# 9 Bilagor

## 9.1 Intervjuguide

### Informera om:

- Anonymitet
- Okej att spela in intervjun?
- Okej att respondent avslutar intervjun eller hoppar över frågor.
- Sammanställning av intervjun kommer att godkännas av respondent innan den används i studien.
- Förklara syftet med intervjun.

1. **Vad gör att du trivs eller inte trivs på jobbet?**

2. **Vad gör dig engagerad/motiverad i jobbet?**

3. **Vad gör att du trivs med en chef? Din grupp?**

4. ”Under den senaste veckan har jag fått feedback från min chef”

- Hur jobbar ni med feedback på din arbetsplats?**
- När förväntar du dig feedback i ditt arbete?**
- Har det någon betydelse vem som ger feedbacken?**
- Hur kan man öka feedback i projektet?**
- Vilka förväntningar har du på dig själv i din roll?**
  - Upplever du att feedbacken du får speglar dom förväntningarna?**

5. ”Min närmaste chef uppmuntrar till personlig utveckling”

- Vad innebär personlig utveckling för dig i din nuvarande roll?**
- Vem kan påverka din personliga utveckling på din arbetsplats?**
- Hur kan omgivningen uppmuntra till din personliga utveckling?**

6. ”Mina åsikter värdesätts inom Skanska”

- När känns det lätt att kommunicera inom produktionsledningen?**
- När känns det svårt att kommunicera inom produktionsledningen?**
- I vilken form kommunicerar ni med varandra inom produktionsledningen?**
- Hur ofta kommunicerar ni med varandra?**
- Finns det något som är svårt att kommunicera om?**
- Hur är transparensen/öppenheten på arbetsplatsen?**

7. ”Jag har en skriftlig utvecklingsplan”

- Har du en personlig utvecklingsplan?**
- Vem anser du ansvarar för att du ska ha en sådan?**
- Vilka är dina främsta arbetsuppgifter?**
  - Något som bör förändras?**
- Hur vet du att det är dina främsta arbetsuppgifter?**
- Känner du till att det finns en kompetensprofil på OneSkanska?**

8. ”Min närmaste chef skapar och utvecklar effektiva team” / ”På min arbetsplats har vi en effektiv planering av vårt arbete”
- a. **Hur fungerar samarbetet inom produktionsledningen?**
  - b. **När känns det lätt att samarbeta?**
  - c. **När känns det svårt att samarbeta?**
  - d. **Hur fungerar det med delegering på arbetsplatsen?**
  - e. **Hur kan man öka gott samarbete?**
9. ”Vi är bra på att fördela arbetet på ett effektivt sätt” / ”På min arbetsplats bemannar vi med rätt kompetens och rätt erfarenhet”
- a. **Vad förväntar du dig av dina kollegor i produktionsledningen?**
  - b. **Är det någon skillnad på vad du förväntar dig av olika roller?**
  - c. **Är det tydligt vem som gör vad?**
  - d. **Projektchefens roll i projektet? Din relation till denna?**
10. ”Jag är med i planeringen för att bidra med mina erfarenheter och min kompetens”
- a. **Hur upplever du att dynamiken i gruppen påverkas när folk kommer och går?**
  - b. **Hur upplever du att org kulturen ser ut?**

## 9.2 Utdrag: Resultat av medarbetarundersökning

