



LUNDS UNIVERSITET
Ekonomihögskolan

Företagsekonomiska institutionen
FEKH49
Examensarbete i organisation på kandidatnivå
HT 2022

Motivation byggdes inte på en dag

En kvalitativ studie om hur chefer i byggbranschen upplever sitt arbete med
motivation

Författare:

Didrik J. Erliksson
Hugo Hansson
Tim Kämpe

Handledare:

Stefan Sveningsson

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Motivation byggdes inte på en dag: En kvalitativ studie om hur chefer i byggbranschen upplever sitt arbete med motivation

Seminariedatum: 2023-01-11

Ämne/kurs: FEKH49, Examensarbete i organisation på kandidatnivå, 15 hp

Författare: Didrik J. Erliksson, Hugo Hansson och Tim Kämpe

Handledare: Stefan Sveningsson

Fem nyckelord: Byggbranschen, ackordssystem, motivation, ledarskap, chefskap

Forskningsfråga: Hur upplever chefer i byggbranschen att de går tillväga för att motivera sina medarbetare?

Syfte: Syftet med studien är att undersöka chefers uppfattning av sitt ledarskap och arbete med motivation inom byggbranschen.

Metod: För att uppfylla studiens syfte samt besvara frågeställningen har åtta semistrukturerade intervjuer utförts digitalt. Studien har haft en abduktiv ansats och en socialkonstruktionistisk ontologisk utgångspunkt.

Teoretiska perspektiv: Inre och yttre motivation, interaktiv motivation, tvåfaktorteorin, ledarskap och chefskap.

Resultat: Cheferna upplever ett ledarskapsideal men det krävs trots allt att de utövar chefskap. Chefernas roller har ett samband med deras syn på vad som motiverar yrkesmedarbetare, samt vad de anser är det lämpligaste sättet att motivera.

Slutsats: Cheferna upplever att ackordssystemet begränsar deras möjlighet att leda på det vis de önskar. Ackordssystemet anses vara illa anpassat till branschens nutida arbetssätt, och en suboptimal metod att motivera anställda.

Abstract

Title: Motivation was not built in a day: A qualitative study on how managers in the construction industry experience the process of motivating co-workers

Seminar date: 2023-01-11

Course: FEKH49, Business Administration, Bachelor's Degree Project in Organization, Undergraduate level, 15 credits

Authors: Didrik J. Erliksson, Hugo Hansson och Tim Kämpe

Advisor: Stefan Sveningsson

Key words: Construction industry, piecework system, motivation, leadership, management

Research question: How do managers in the construction industry experience that they act to motivate their employees?

Purpose: The purpose of the study is to investigate managers' perception of their leadership and work with motivation in the construction industry.

Methodology: In order to fulfill the purpose of the study and answer the question, eight semi-structured interviews have been conducted digitally. The study has had an abductive approach and a social constructionist ontological starting point.

Theoretical perspectives: Intrinsic and extrinsic motivation, interactive motivation, two-factor theory, leadership and management.

Result: The managers perceive a leadership ideal but after all, managership is still required. The managers' roles are linked to their view on what motivates their professional constructors, and what they perceive to be the most appropriate way to motivate.

Conclusion: The managers experience that the piecework system limits their ability to lead in their desired manner. The piecework system is considered poorly adapted to the industry's current way of working, and a suboptimal method of motivating employees.

Förord

Vi vill börja med att tacka cheferna som har ställt upp på intervjun. Extra stort tack till chefen som har varit vår kontaktperson under arbetets gång och som hjälpte oss att ta kontakt med resterande chefer som ville delta i studien. Utan er hjälp hade detta arbete inte varit möjligt!

Vi vill rikta ett tack till vår inspirerande handledare Stefan Sveningsson för givande handledning under kursens gång. Att ha fått möjligheten att bolla idéer med dig och få ta del av dina synpunkter har varit en grundpelare för att kunna genomföra denna studie i den riktning som vi tycker har varit intressant.

Vi vill även tacka vår engagerade lärare Nadja Sörgärde. Du har bidragit med intressanta diskussioner och tips som har varit ett stöd i arbetsprocessen.

Slutligen vill vi tacka våra kurskamrater för stöd, tips och synpunkter som vi har fått under opponeringstillfälle.

Didrik J. Erliksson, Hugo Hansson och Tim Kämpe

9 januari 2023

Innehållsförteckning

1 Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Problematisering	7
1.3 Syfte och frågeställning	8
2 Teori	9
2.1 Motivation	9
2.1.1 Inre och yttre motivation	9
2.1.2 Interaktiv motivation	9
2.2 Tvåfaktorteorin	10
2.3 Ledarskap och chefskap	12
2.3.1 Ledarskap	12
2.3.2 Chefskap	14
2.4 Motivation inom byggbranschen	15
2.5 Brist i rådande teori	15
3 Metod	17
3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt	17
3.2 Empiriinsamling	18
3.2.1 Insamlingsmetod	18
3.2.2 Urval	19
3.2.3 Studieobjekt	20
3.3 Analysprocess	20
3.3.1 Sortering	20
3.3.2 Reducering	21
3.3.3 Argumentation	21
3.4 Kvalitetsbedömning	22
3.4.1 Tillförlitlighet	22
3.4.2 Överförbarhet	22
3.4.3 Pålitlighet	23
3.4.4 Konfirmering	23
3.4.5 Äkthet	23
4 Empiri och analys	25
4.1 Traditioner inom byggbranschen	25
4.1.1 Ackordssystemet - då och nu	25
4.1.2 Ledarskap och chefskap	28
4.2 Kulturen inom byggbranschen	33
4.2.1 Machokulturen	33
4.2.2 Upplevda nackdelar med ackordssystemet	34
4.2.3 Upplevda fördelar med ackordssystemet	37
4.3 Den nya generationen	38
4.3.1 Ledarskapsidealet	38
4.3.2 Olika chefer - olika perspektiv	42

5 Diskussion	44
5.1 Ackordssystemet	44
5.1.1 Ackordssystemet som en motivationsfaktor	44
5.1.2 Möjliga effekter av att avskaffa ackord	45
5.2 Upplevt ledarskapsideal	46
5.3 Kontorschefer och arbetarchefer	48
6 Slutsats	50
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	51
6.2 Begränsningar och förslag till framtida forskning	51
7 Källförteckning	53

1 Inledning

I detta kapitel ger vi en introduktion till studiens ämne genom att ge en bakgrund om motivation samt byggbranschen. Därefter diskuteras tidigare forskning och ett kunskapsgap identifieras vilket leder in på studiens syfte och frågeställning.

1.1 Bakgrund

Få arbetsplatser har en lika flagrant närvaro i stadsbilden som byggarbetsplatsen. Lyftkranar poppar upp som svampar i våra städer och det är nog många som någon gång har förbannat högljudda byggmaskiner en tidig måndagsmorgon. År 2017 nådde byggbranschen i Sverige över 300 000 anställda, och är således en viktig del av svensk ekonomi och arbetsmarknad (SCB, 2017). Byggbranschen är en mansdominerad bransch där kvinnor utgjorde 9,6% av de anställda i branschen 2018. Samtidigt som detta kan uppfattas som en låg siffra så är det en ökning med 18% sedan år 2010, då kvinnor utgjorde blott 8,1 procent av byggbranschens anställda (Byggföretagen, 2020).

Något som särskiljer byggbranschen från många andra branscher i landet är löneformen. En relativt stor andel av Sveriges bygnadsarbetare får nämligen prestationslön utbetald i stället för timlön eller månadslön. 2016 utfördes 22%, alltså nästan en fjärdedel, av alla arbetstimmarna i branschen mot prestationslön (Niklasson, 2017). En prestationslöneform som återkommande tas upp i studiens intervjuer är ackordslön. Ackordslön innebär att den anställdes lön beror på mängden arbete individen eller, i Byggherrens fall, arbetslaget utför (Nationalencyklopedin, u.å.). Detta skapar incitament för anställda att sträva efter produktivitet.

Inom organisationer är de anställdas motivation en starkt bidragande faktor till produktivitet (Paais & Pattiruhu, 2020; Nguyen, Mai & Huynh, 2019). Motivation kan i sin tur skapas med hjälp av ledarskap, vilket skapar incitament för företag att sträva efter skickliga ledare (Burke & Litwin, 1992). Denna studie fokuserar på byggbranschens formella ledare, närmare bestämt cheferna. Genom rollen som formella ledare har chefer inflytande över olika processer och beslut, och ett ansvar att leda medarbetare.

1.2 Problematisering

Begreppet motivation har undersökts i många år i organisationkontext och har gett upphov till många olika studier och teorier. Flertalet av dessa handlar om ledarskap och hur en person kan motivera, men det har också på senare år introducerats idéer om hur organisationer snarare än personer kan motivera andra (Sveningsson & Alvesson, 2021; Guillén, 2021; Whitehurst, 2015). Det blev dock uppenbart att dessa studier främst ägde rum i kontorsmiljöer och i kunskapsintensiva företag. Ledarskap kan skilja sig mycket från bransch till bransch eftersom det är olika former av ledarskap som förväntas av ledarna beroende på vad det är för typ av arbetsuppgifter som ska utföras. En chef på ett IT-bolag och en chef inom byggbranschen har båda rollen som ledare men skiljer sig åt hur de går tillväga med sitt ledarskap och motivation (Lord et al., 2001). Ämnet motivation beskrivs från olika vinklar men något som inte alltid framgår tydligt är chefernas syn på sitt egna ledarskap och tillvägagångssätt för att motivera.

En bransch som skiljer sig mycket från en klassisk kontorsmiljö är byggbranschen. Den skiljer sig framförallt avseende vad arbetsuppgifterna består av. Vidare har den historiskt varit en mansdominerad bransch, även om fler kvinnor kommer in i branschen så är majoriteten fortfarande män (Byggföretagen, 2017; Bengtsson, 2021). Som en följd av detta har en speciell kultur vuxit fram inom byggbranschen, där en mer rak och auktoritär ledarskapsstil tagit form (Sinclair, 2005). Även det faktum att ackordslön är en central del i branschen gör den till en komplicerad men intressant miljö att studera. Detta kan tänkas ha en effekt på motivationsarbetet, och även påverka ledarskapet. Vidare har det gjorts några studier om motivation inom byggbranschen med perspektivet om hur arbetarna kan motiveras (Mansfield & Odeh, 1991; Rose & Manley, 2011). Motivation inom byggbranschen har alltså studerats om än begränsat inom ämnet motivation men det identifierades ett kunskapsgap om chefers syn på tillvägagångssätt för att motivera anställda inom byggbranschen. Denna studie ämnar därför att skapa insikt i hur cheferna resonerar kring motivation, och hur de skapar sådan för sina medarbetare.

1.3 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att undersöka chefers uppfattning av sitt ledarskap och arbete med motivation inom byggbranschen.

Frågeställning:

Hur upplever chefer i byggbranschen att de går tillväga för att motivera sina medarbetare?

2 Teori

I detta kapitel presenteras de teorier som används i studien för att analysera empirin.

Dessutom kommer tidigare forskningsstudier gällande ämnena motivation och ledarskap i byggbranschen att beaktas och diskuteras.

2.1 Motivation

2.1.1 Inre och yttre motivation

Ryan och Deci (2000, p. 54) definierar motivation som “Att bli motiverad är att bli inspirerad att göra någonting.”. Ryan och Deci (2000) skriver också att det finns olika typer av motivation och går in på en av de grundläggande skillnader mellan inre och yttre motivation. Författarna går tillbaka till den klassiska teorin om inre och yttre motivation och beskriver skillnaden mellan de två. De definierar inre motivation som att göra någonting för att det är roligt eller utmanande och för att få en inre tillfredsställelse snarare än en yttre belöning. Yttre motivation, även kallad instrumentell motivation, är motsatsen till inre motivation. Instrumentell motivation beskrivs som när en person utför en aktivitet för att få ett fördelaktigt resultat (Ryan & Deci, 2000). Författarna förklarar ytterligare att detta betyder att aktiviteten görs på grund av externa påtryckningar eller löfte om en belöning, snarare än glädje för aktiviteten i sig.

2.1.2 Interaktiv motivation

Alvesson och Sveningsson (2019) beskriver att interaktiv motivation belyser den sociala dimensionen av motivation. De förklarar vidare att det handlar om individens förhållande till sociala kontexter och standarder och att det finns tre olika interaktiva motivationsfaktorer; normer, ömsesidighet och identitet.

Normer är oskrivna regler som förklarar hur en person ska bete sig inom ett visst sammanhang (Alvesson & Sveningsson, 2019). Författarna menar att dessa normer kan variera utifrån olika sammanhang men att de skapas av företags-, bransch- och socialgruppskulturer, samtidigt som det också finns en koppling till instrumentella förhållanden. Alvesson och Sveningsson (2019) förklarar att det är viktigt för människan att följa normer då det finns en stark önskan att upplevas som normal och att leva upp till

standarden som finns i ens sammanhang, samt att undvika negativa sanktioner från den sociala gruppen.

Ömsesidighet handlar om att det finns en moralisk dimension som anspelar på en norm om att det är vedertaget att på något sätt tacka någon när de har gjort eller givit en person något (Alvesson & Sveningsson, 2019). Alvesson och Sveningsson (2019) menar att i ett företag där de anställda får någonting extra ut av anställningen leder det till en ökad lojalitet och vilja att ställa upp. Om de anställda får något extra inom sin anställning, såsom sociala aktiviteter eller en högre grad av frihet skapar det en psykologisk reaktion kallad reciprocitet, där de vill utföra en motprestation som tack, då det är normen i samhället (Cialdini, 2005). En ömsesidighet i relationen mellan de anställda och företaget ökar benägenheten för de anställda att jobba hårdare och längre för företaget (Alvesson & Sveningsson, 2019).

Tredje interaktiva motivationsfaktorn är identitet vilket är att uppleva sig själv som en viss sorts person vilket i sin tur medför ett visst handlingssätt (Alvesson & Sveningsson, 2019). De skriver att en identitet styr en persons tankar, känslor och värderingar vilket följaktligen påverkar besluten som tas. Ytterligare argumenterar de för att identiteten ofta påverkas av ens anställning och att yrket, organisationen samt företagskulturen kan vara en stor påverkan på identiteten. Alvesson och Sveningsson (2019) förklarar vidare att detta kan ske både på individnivå men att det även finns sociala individer som är mer förekommande i organisationer. De menar att en social identitet refererar till en grupp som individen blir en del av och identifierar sig med. Det poängteras att det inte nödvändigtvis innebär att en person anamar gruppens värderingar men att det däremot ökar sannolikheten att den sociala identiteten gör att individen tar åt sig idéer, värderingar och normer som gruppen associeras med (Alvesson & Sveningsson, 2019).

2.2 Tvåfaktorteorin

Enligt Herzbergs tvåfaktorsteori kan faktorer som driver medarbetare delas in i två underkategorier; hygienfaktorer och motivationsfaktorer. Teorin utgör ett verktyg för att förstå hur faktorerna i dessa två distinkt skilda kategorier samverkar (figur 1). Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) kunde påvisa att motivation och tillfredsställelse i en organisationskontext inte är två sidor av samma mynt, utan verkar på två olika plan. Detta innebär således att en omotiverad arbetare samtidigt kan vara tillfreds, och vice versa.

Herzberg, Mausner och Snyderman (1959) skriver om sex hygienfaktorer samt fem motivationsfaktorer, men senare studier har visat att teorin är applicerbar även på andra faktorer (Blaskova & Grazulis, 2009).

Hygienfaktorer påverkar medarbetarnas tillfredsställelse med sitt sammanhang, men är i sig inte tillräckliga för att öka motivationen. Att inom organisation optimera dessa faktorer för medarbetarna minimerar risken för missnöje, irritation och oro. Däremot skapar de inte någon känsla av högre mening för individen. Hygienfaktorer innefattar sådant som löner och förmåner, en ren och fin arbetsmiljö, trevliga kollegor och chefer, och en trygg anställning. I den akademiskt brett förankrade teorin Maslows behovstrappa skulle dessa hygienfaktorer motsvara de nedre stegen av pyramiden (Gagné & Panaccio, 2014). Termen 'hygienkrav' kommer sig av att god hygien kan förebygga att en individ drabbas av virus, bakterier eller svamp, men är knappast tillräckligt för att tillgodose en god hälsa på ett helhetsplan (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959).

Motivationsfaktorer inbegriper, som namnet antyder, alla de omständigheter som skapar motivation hos en individ. Motivation springer enligt teorin ur sådana faktorer som har potential att skapa en känsla av upplevd högre mening med sitt arbete. Bland dessa förhållanden återfinns bland annat ansvar, utveckling och befordran. Dessa exempel skapar trivsel och ökat engagemang. Det bör återigen poängteras att trivsel till följd av uppfyllda motivationsfaktorer inte leder till att en individ är tillfreds med arbetsplatsen, utan de olika tillstånden samexisterar i två separata universa (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Blaskova & Grazulis, 2009).

Den chef som vill gå på djupet med tvåfaktorteorin i syfte att öka motivation och tillfredsställelse inom sin organisation uppmanas härmed att reflektera över vilket sammanhang organisationen befinner sig. En analys utifrån antagandet att faktorerna är konstanta riskerar att resultera i ett bristfälligt djup och en otillräcklig förståelse. Samhälleliga svängningar respektive vilken bransch organisationen verkar inom är två möjliga kontextbaserade omständigheter som kan påverka huruvida en faktor är motiverande eller blott ett hygienkrav (Blaskova & Grazulis, 2009).

		Motivationsfaktorer uppfyllda?	
		Nej	Ja
Hygienfaktorer uppfyllda?	Ja	Omotiverad men tillfredsställd	Motiverad och tillfredsställd
	Nej	Omotiverad och otillfredsställd	Motiverad men otillfredsställd

Figur 1. Herzbergs tvåfaktorteori. Egenskapat diagram.

2.3 Ledarskap och chefskap

Ledarskap och chefskap kan lätt kopplas samman och ses som samma sak då det yttre (som chefskap fokuserar på) och inre (som ledarskap fokuserar på) hos människor hänger ihop (Sveningsson & Alvesson, 2021). I denna studien kommer dock dessa två separeras för att på ett givande sätt kunna analysera de intervjuade chefernas svar.

2.3.1 Ledarskap

Begreppet ledarskap kan vara svårt att definiera och peka ut exakt dess innebörd. Det kan vara särskilt komplicerat eftersom det finns flera förklaringar av begreppet som talar emot varandra. I vissa fall kan ledarskap innebära att personen ska vara drivande medans det i andra sammanhang kan betyda att personen ska vara återhållsam. Det moderna ledarskapet står för flera saker där en del i det är det goda ledarskapet som handlar om att organisationen ska präglas av jämställdhet, mångfald, etik, god hälsa samt personlig utveckling (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Grint (2005 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2021) menar att det finns fem områden där ledarskap lyfts fram: personbaserad-, resultatbaserad-, positionsbaserad-, processbaserad- samt behovs- och intressedriven syn på ledarskap.

Personbaserad syn på ledarskap tar utgångspunkt i vem det är som är ledare (Grint, 2005 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2021). Denna synen på ledarskap menar att vissa ledare har egenskaper som vanliga människor inte har. Det är svårt att definiera specifika egenskaper som är dominerande för ledare. Vanligt förekommande är egenskaper som inte har koppling till en specifik bransch eller uppdrag. Dessa är kommunikativ förmåga, intelligens, energi, självförtroende etc (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Ledarskap sedd i form av resultat fokuserar på vad ledaren åstadkommer (Grint, 2005 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2021). Det kan antingen vara att ledarskapet fokuserar på vinst, produktivitet, ibland direkta utfall såsom möjligheten att genomföra ett förändringsprojekt eller att en grupp enas (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Från ett positionsbaserat perspektiv på ledarskap, vilket fokuserar på var i organisationen som ledaren agerar, kan en chef också anses vara en ledare (Jackson & Parry, 2018). Detta har fått kritik eftersom ledarskap inte automatiskt utövas som en effekt av att någon har en formell auktoritet. Snarare så kan icke-chefer uppmuntras att utföra ledarskap i de fall som omgivningen kräver det. I vissa fall behöver det inte betyda att det finns en ledare, utan att det finns flera genom ett så kallat delat ledarskap där ledarskapet kan formas av vem som helst inom gruppen. Ett exempel på en sådan form kan vara att det finns en formell chef och några informella ledare (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Processbaserad syn på ledarskap tittar på hur ledare får saker gjorda (Grint, 2005 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2021). Här ses "ledarskap som en situationsorienterad social process i vilken interpersonellt inflytande är centralt" (Sveningsson & Alvesson, 2021 s.19). Det är alltså ett sammanhang där någon påverkar genom att agera eller yttra något för att åstadkomma ett mål, i vilket andra bekräftar och följer (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Slutligen, behovs- och intressedriven syn på ledarskap. Denna syn av ledarskap syftar till att belysa den komplicerade frågan varför någon ska utföra ledarskap (Grint, 2005 citerad i Sveningsson & Alvesson, 2021). I många fall kan ledarskap syfta till chefers önskan att ses

som något mer och bättre än endast chefer. Som en effekt av innebörden och synen av ledarskap har efterfrågan av ledarskapsutbildning ökat, vilket i sin tur har gjort att den positiva synen på ledarskap har ökat (Sveningsson & Alvesson, 2021).

För att sammanfatta ledarskap går det att beskriva det som det inre hos människor. Det är ett sätt att få en inblick i medarbetarnas värderingar och känslor kopplade till arbetsplatsen och uppgifterna. En ledare har därför en inverkan i organisationen som går utöver det formella uppdraget som titeln chef ger (Sveningsson & Alvesson, 2021). "Ledarskap handlar om påverkan av föreställningar och tankesätt" (Sveningsson & Alvesson, 2021 s.25).

Denna studie kommer att utgå ifrån processbaserad syn på ledarskap. Det är denna form av ledarskap som det kommer hänvisas till i studien när det hänvisas till ledarskap eftersom det finns en koppling till motivation och den passar studiens syfte.

2.3.2 Chefskap

Chefskap syftar på uppdrag som utförs av personer som innehar en chefsposition. Det huvudsakliga uppdraget är att utföra formell styrning. Detta är arbetsuppgifter såsom organisering, kontroll, planering och övervakning, som genomförs för att se till att anställda utför sina arbetsuppgifter (Sveningsson & Alvesson, 2021).

Enligt Wikström och Eriksson (2002) skiljer sig äldre och yngre chefer åt i uppfattning om att utöva makt, arbeta med mångfald och arbeta med kvinnor och män (genus). De skiljer sig även åt i uppfattning om målet med chefskap, chefskapets innehåll samt värdet av chefskap. Det som framgår av studien är att den yngre generationen chefer drar sig mer till ledarskap då de vill vara nära verksamheten. Å ena sidan anser den yngre generationen att de äldre fokuserar på strategiska frågor. Å andra sidan anser den äldre generationen att de är överordnade yngre chefer (Wikström & Eriksson, 2002).

Att påverka som chef handlar om att få folk att prestera utan att de ska behöva bli övertygade. Chefskap kan påverka folks känslor och tankar, vilket görs genom planering, genomförande och uppföljning av uppgifter och mål. Det kan till viss del därför vara svårt att skilja chefskap från ledarskap. Då är det viktigt att komma ihåg den betydande detalj som skiljer dessa två begrepp ifrån varandra: Chefskapets fokus ligger på det yttre hos människor, det vill säga resultat och beteende (Sveningsson & Alvesson, 2021).

2.4 Motivation inom byggbranschen

Som det togs upp i problematiseringen har det gjorts många studier angående ledarskap och hur en person kan motivera andra, men att de flesta har en utgångspunkt i en kunskapsintensiv kontorsmiljö (Guillén, 2021; Whitehurst, 2015). Med det sagt har det även gjorts studier inom humankapitalintensiva branscher och mer specifikt byggbranschen, om än i mindre utsträckning.

Mansfield och Odeh (1991) undersökte hur det är möjligt att motivera arbetare inom byggbranschen för att jobba snabbare och bli mer produktiva. De kom fram till att de anställda hade ett flertalet olika motivationsfaktorer såsom pengar, sociala aktiviteter på jobbet och att bli visad uppskattning, bland flera. Vidare undersökte Rose och Manley (2011) i sin studie huruvida finansiella medel var den primära motivationsfaktorn inom byggbranschen. Studien visade att finansiella medel var en stark motivationsfaktor, men att det behövdes ytterligare aspekter för att maximera motivationen.

Till skillnad från tidigare nämnda studier undersökte Aung, Santoso och Dodanwala (2022) vilken typ av ledarskap som gör medarbetarna omotiverade. Studien konstaterade att det fanns en tydlig koppling mellan otillräcklig belöning och erkännande och minskning av tillfredsställelsen på arbetsplatsen.

Zakeri et al. (1997) studerade vilka som är de främsta motivationsskapande faktorerna i byggbranschen. Deras resultat indikerade att byggarbetarna satte yttre motivationsfaktorer i första hand. De tre faktorer som rankades högst var samtliga kopplade till lönen. Detta står i stark kontrast till Herzbergs tvåfaktorteori, enligt vilken samtliga av dessa tre faktorer hade klassats som hygienfaktorer utan förmåga att skapa motivation (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). I ljuset av detta förefaller byggbranschen kunna skilja sig från andra branscher inte enkom utifrån arbetssätt, kultur och löneform, utan också utifrån hur de anställda i branschen motiveras.

2.5 Brist i rådande teori

Ovan har det redogjorts för tidigare forskning inom motivation, ledarskap samt vilka motivationsfaktorer det finns inom byggbranschen. Denna forskning har främst gjorts i syfte att undersöka vad det är som motiverar arbetarna inom byggbranschen. Studierna påvisade

flertalet olika motivationsfaktorer som kunde användas för att motivera arbetarna men ingen studie utforskade chefernas perspektiv om hur de upplevde och arbetade med att motivera sina anställda. Vi upptäckte därmed en lucka i rådande teori om motivation och ledarskap gällande chefers egna syn på hur de arbetar med motivation samt deras egna syn på ledarskap.

3 Metod

I detta kapitlet kommer studiens genomförande, val av metod samt för- och nackdelar med dessa att presenteras. Först presenteras studiens kunskapsteoretiska utgångspunkt. Därefter redogörs studieobjekten tillsammans med beskrivning av urval och begränsningar. Vidare presenteras den valda forskningsprocessen och avslutningsvis framförs argument för studiens kvalitet.

3.1 Kunskapsteoretisk utgångspunkt

Då denna studie ämnar att studera hur chefer inom byggbranschen upplever att de motiverar sina medarbetare har studien en kvalitativ utgångspunkt. Till skillnad från en kvantitativ studie läggs vikten på att förstå och analysera ord snarare än kvantifiering av data (Bryman & Bell, 2017). Författarna förklarar vidare att målet därmed är att få en djupare snarare än en bredare förståelse av ämnet som studeras. Eftersom studien undersöker chefer inom byggbranschen har det gjorts en fallstudie på ett stort nationellt företag inom den specifika branschen. Bryman och Bell (2017) förklarar hur en fallstudie kan vara fördelaktig för att se tendenser, i detta fallet inom byggbranschen, då det kräver mindre tid och resurser än att undersöka flera aktörer inom branschen. Dock betonar de samtidigt att det inte med säkerhet innebär att studien är applicerbar på liknande fall, vilket är något som måste tas i beaktning. Namnet på företaget som undersökts i fallstudien har anonymiserats då det ställdes frågor som kan uppfattas som känsliga för organisationen. Företaget nämns genomgående i arbetet som *Byggherren* och är ett av de största byggföretagen i Sverige med många olika divisioner och över 10 000 anställda.

Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk vilket innebär att utgångspunkten är att sociala företeelser kontinuerligt skapas och ges en mening av sociala aktörer (Bryman & Bell, 2017). Därmed revideras ständigt de sociala företeelserna av de sociala aktörerna i deras sociala samspel. Vidare antar studien en tolkningsinriktad kunskapsteoretisk utgångspunkt då syftet är att tolka chefernas upplevelser av att motivera medarbetarna. Enligt Bryman och Bell (2017) betyder det att förståelsen av chefernas arbete med motivation grundas i deras erfarenheter och tolkningar av verkligheten.

Ytterligare använder sig denna studien av en abduktiv ansats. Generellt inom företagsekonomisk forskning brukar studier utgå från en induktiv eller deduktiv ansats. Den

induktiva ansatsen innebär att forskare först observerar ett fenomen och försöker hitta ett samband där resultatet blir en ny teori eller ett komplement till redan befintlig teori (Bryman & Bell, 2017). De förklarar vidare att en deduktiv ansats däremot utgår från redan befintliga teorier och formar därefter hypoteser som testas. Den abduktiva ansatsen å sin sida beskrivs av Bryman och Bell (2017) som en dubbelriktad process. Abduktion har sin grund i att ett problem ska förklaras med hjälp av en teori men om företeelsen inte kan förklaras med befintlig teori försöker forskaren identifiera en möjlig förklaring i empirin (Bryman & Bell, 2017). Dock används redan befintliga teorier som inspirationskällor och det sker en kontinuerlig process där empiri och teori sker växelvis genomgående i studien. Detta har möjliggjort en friare tolkning av empirin och under arbetes gång har vi tagit inspiration från befintliga teorier för att bearbeta och analysera vår empiri. Teorin har samtidigt reviderats och kompletterats i takt med att vi fått en ökad förståelse för vårt material och det har skett växelbyte mellan empiri och teori under arbetets gång.

3.2 Empiriinsamling

3.2.1 Insamlingsmetod

Det empiriska materialet har samlats in via semistrukturerade kvalitativa intervjuer som har genomförts via Microsoft Teams. Intervjuerna var semistrukturerade vilket innebär att vi främst har utgått från en intervjuguide med redan framtagna frågor samtidigt som möjligheten fanns att ställa uppföljningsfrågor (Bryman & Bell, 2017). Enligt Bryman och Bell (2017) är fördelen med detta att det medför en flexibilitet att uppfatta nya teman utöver de som varit förutbestämda. Vi använde oss av öppna frågor för att få en djupare och mer utförliga svar utifrån chefernas upplevelser och erfarenheter vilket ligger i linje med studiens syfte. Alla intervjuobjekten säkerställdes anonymitet för att de skulle öppna upp sig och prata mer fritt utan risk för några potentiella konsekvenser. Alla intervjuer spelades in och transkriberades sedan, detta efter samtycke med intervjuobjektet. Transkriberingen gjordes för att underlätta tolkandet av empirin och analysen. Hela gruppen närvarande vid majoriteten av intervjuerna där en person hade en ledande roll medans de andra kompletterade med uppföljningsfrågor vid behov. Detta för att fånga upp fler aspekter av svaren då gruppmedlemmarna kan tolka svaren olika.

Beslutet att ha virtuella möten fattades för att underlätta för samtliga parter avseende resor och mötesmiljö, samt att möjliggöra deltagande för intervjuare även vid sjukdom. Detta har i

sin tur besparat oss kostnader i form av både tid och pengar som är begränsat i denna studie (Bryman & Bell, 2017). De positiva effekter som har följts av detta är att möten har kunnat bokas med kort varsel, intervjupersonernas geografiska arbetsplats har ej behövt vägas in i processen, och framför allt att fler intervjuare har kunnat närvara än vad fallet hade varit vid fysiska möten (Bryman & Bell, 2017). Samtidigt finns det även negativa sidor med virtuella möten. Kroppsspråket framgår inte lika tydligt som det gör om de skulle befinna sig på samma fysiska plats. Det kan medföra vissa svårigheter med att exempelvis tolka huruvida en intervjuperson tystnar för att denne har talat färdigt, eller om denne i stället tystnar för att tänka över svaret. En annan begränsning med att genomföra intervjuerna på distans är att vi inte har någon möjlighet att kontrollera miljön intervjupersonerna befinner sig i (Bryman & Bell, 2017). Dock förefaller ingen av de intervjuade att ha varit störda av omgivningen på ett sådant sätt att det kan antas ha förändrat intervju svaren. I majoriteten av fallen har de intervjuade personerna befunnit sig ensamma i ett eget rum på arbetsplatsen. Med detta i åtanke anser vi att fördelarna av videomöten, kontra fysiska möten, ha övervägt nackdelarna som helhet.

3.2.2 Urval

Urvalet av chefer att intervjua har skett med fokus på bekvämlighetsfaktorer såsom möjlighet att schemalägga en intervju relativt nära i tid, och har skett med hjälp av vår kontaktperson på Byggherren. Urvalet kan därför beskrivas som ett bekvämlighetsurval och användes då det ansågs vara det mest fördelaktiga eftersom gruppen haft begränsat med resurser samt tid att utföra denna studien (Bryman & Bell, 2017). Således är det värt att nämna att vi i urvalsprocessen varit beroende av vår kontaktperson eftersom vi har fått kontaktuppgifter till samtliga intervjuobjekt via denna personen. Det har inte funnits något incitament för vår kontaktperson att avsiktligt styra urvalsprocessen i någon särskild riktning eftersom både företaget och intervjupersonerna anonymiseras. Syftet med studien har även tydligt kommunicerats, och vi har tydligt förklarat att syftet med studien är att undersöka branschen och inte företaget. Det är dock ändå viktigt att belysa det faktum att urvalet har styrts genom vår kontaktperson och har således påverkats av vilka chefer han har valt, respektive inte valt, att vi ska kontakta. Detta är av stor vikt i arbetet då vår kontaktperson inte ville att vi själva skulle ta kontakt med andra anställda på företaget för att få kontakt med den kvantitet som vi behövde för att kunna genomföra studien. Något som emellertid också är värt att poängtera är att intervjupersonerna har representerat en mångfald av olika bakgrunder i form av ålder, kön, ansvarsområden, och senioritet. Därmed anser vi att de utvalda intervjupersonerna

representerar en heterogen grupp väl, vilket också visar sig i den bredd av tankar och åsikter som återfinns i det empiriska materialet (Bryman & Bell, 2017).

3.2.3 Studieobjekt

Majoriteten av de som intervjuades har jobbat på företaget under längre tid och har därför haft en bra inblick i organisationen samt branschen. En del av intervjuobjekten innehar samma titel inom organisationen, men ingen jobbade på samma projekt eller på samma geografiska plats.

Nedan följer en sammanställning av intervjuerna som denna studien grundas på:

Namn (alias)	Titel	Intervjutid	Inspelad	Transkriberade sidor
Chef 1	Avdelningschef	00:54:40	Ja	17
Chef 2	Platschef	00:54:02	Ja	17
Chef 3	Platschef	00:51:17	Ja	17
Chef 4	Platschef	00:53:05	Ja	16
Chef 5	Projektchef	01:05:05	Ja	16
Chef 6	Projektchef	01:11:04	Ja	19
Chef 7	Specialistchef	00:53:23	Ja	13
Chef 8	Avdelningschef	00:51:44	Ja	13

Figur 2: Sammanställning av intervjuerna

3.3 Analysprocess

Som grund för analys av den insamlade empirin tillämpades den trestegsmetodik som sammanställts av Rennstam och Wästerfors (2011). Metodens tre tydligt åtskilda etapper underlättade det omfattande arbetet med att tolka materialet på ett representativt och meningsfullt sätt.

3.3.1 Sortering

Den initiala fasen i analysarbetet bestod i att skapa möjlighet att överblicka ett rigoröst och spretigt material. Emfas har lagts på diskussionerna författarna emellan, där vikten av att fånga upp olika möjliga tolkningar har understrukits. Citat och mönster som väckt intresse

har sorterats in i olika kategorier baserat på sammanhang och uttolkad poäng. De svar som varit frekvent återkommande respektive de markant avvikande har utgjort två olika delar, i syfte att få god översikt över materialet. Dessa intervjusvar har granskats för att se till att lyfta olika andemeningar beroende på perspektiv. Rennstam och Wästerfors (2011) poängterar nyttan av denna typ av analysarbete, och mycket riktigt gav detta också ökad klarhet. Parallellt med detta har befintliga teorier vägts in för att redan i ett tidigt stadie få en någorlunda bild av vad som stämt in med befintlig teori, och vad som istället har ifrågasatt eller ej tagits upp av de rådande teorier som studerats.

3.3.2 Reducering

De olika kategorierna har vidare granskats och sållats bland för att kunna fokusera på valda delar. Intentionen har varit att behålla en så representativ bild av materialet som möjligt, samtidigt som den totala mängden text har reducerats. I syfte att presentera empirin på ett rättvisande sätt har utgångspunkten i denna fas hela tiden varit att styras av materialet, snarare än tvärtom.

Vid de tillfällen då flera chefer uttryckt sig på ett mycket liknande sätt i samma fråga har tumregeln varit att lägga emphasis på denna rådande samsyn, utan att för den delen använda redundanta citat. Uppreppning riskerar att försämra läsoplevelsen, och framför allt överskugga de övriga poänger som görs av chefer (Rennstam & Wästerfors, 2011). Därför har detta aktivt undvikits, i stället har vi i dessa fall betonat att åsikten eller beskrivningen delas av flera chefer.

3.3.3 Argumentation

Den slutliga fasen i trestegsmetodiken utgörs av argumentation (Rennstam & Wästerfors, 2011). Argumentationen syftar till att utifrån det empiriska materialet göra tolkningar av och förklaringar till de fenomen som studerats, och med stöd av dessa besvara studiens frågeställning. I ljuset av detta har vi under skrivprocessen ständigt burit med oss tanken “vilken fråga besvarar detta?”. Frågeställningen är studiens kärna. Därför har varje beslut som fattats, allt ifrån val av underrubriker till vilka begrepp som har använts, anpassats utifrån hur väl de besvarar frågeställningen: *Hur upplever chefer i byggbranschen att de går tillväga för att motivera sina medarbetare?*

3.4 Kvalitetsbedömning

Lincoln och Guba (1985, 1994 citerade i Bryman & Bell, 2017) anser att kvaliteten av en studie bör bedömas utifrån dess trovärdighet och äkthet. För att ta reda på ifall den kvalitativa studien är trovärdig finns det fyra underkategorier som tillsammans beskriver trovärdigheten. Dessa underkategorier är tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman & Bell, 2017).

3.4.1 Tillförlitlighet

För att se till att en studie är tillförlitlig går det att göra en respondentvalidering (Bryman & Bell, 2017), vilket i denna studie skulle innebära att samtliga chefer skulle godkänna arbetet och på så sätt bekräfta att det som har skrivits stämmer. Som en effekt av studiens tidsbegränsning, både som helhet men också från den tidpunkt då intervjuerna genomfördes tills dess att empiri och analys kunde produceras, har vi inte kunnat ta del av en respondentvalidering. Detta är negativt i den bemärkelse att vi inte har kunnat ta hänsyn till intervjupersonernas möjliga synpunkter om våra tolkningar av intervjuerna. Det färdiga examensarbetet kommer skickas till den chef på företaget som har agerat kontaktperson, som sedan är ansvarig för att spridningen av arbetet sker till de resterande cheferna om så är avtalat cheferna emellan. Vad vi förstod i samband med samtliga intervjuer var att alla cheferna var nöjda så länge den chef som var kontaktperson fick tillgång till materialet. Vi har även meddelat cheferna på förhand att vi är villiga att samarbeta och revidera ifall de anser att vår tolkning inte stämmer överens med deras föreställning. Detta anses ge en tillförlitlighet enligt Bryman och Bell (2017).

3.4.2 Överförbarhet

Vi anser att det finns svårigheter med överförbarheten eftersom detta är en kvalitativ studie. För att en studie ska anses ha god överförbarhet ska den kunna utföras i samma organisation vid ett annat tillfälle men kunna få snarlikt utfall (Lincoln & Guba, 1985 citerad i Bryman & Bell, 2017). Mot bakgrund av att alla individer har egna specifika erfarenheter samt att studien delvis tar utgångspunkt i var samhället och branschen befinner sig just nu anser vi att det finns svårigheter med att kunna få samma utfall som vi fick. För att öka möjligheten för överförbarhet har vi valt att fokusera på områden som är specifika för denna bransch, vilka vi tror kommer finnas kvar och påverka organisationen för en tid framöver.

3.4.3 Pålitlighet

Det kan vara svårt för en kvalitativ studie att åstadkomma pålitlighet enligt Bryman och Bell (2017) eftersom sådana studier oftast innehåller mycket datainsamling. Detta har vi arbetat med genom att noggrant ha transkriberat allt använt material så att det dels är så likt som möjligt det intervjupersonerna sa, och dels så att innebörden framkommer. Vidare har vi med hjälp av ett seminarium, som vi hade halvvägs genom projektets gång, fått synpunkter om arbetet från två andra uppsatsgrupper. Vår handledare har även vid våra handledningstillfällen fått möjlighet att granska studien och underlaget. Vi anser därför att det finns pålitlighet i studien.

3.4.4 Konfirmering

Enligt Lincoln och Guba (1985 citerad i Bryman och Bell, 2017) innebär konfirmering att vi som utför studien är medvetna om att det är i princip omöjligt att vara helt opartiska. Vi har varit medvetna om detta under arbetets gång. Inte minst eftersom vi redan innan studien påbörjades hade förutfattade meningar om ledarskap inom byggbranschen, vilket kan ha bidragit till vilka delar av materialet vi har valt samt hur vi har valt att tolka det. Utefter vår bästa förmåga har vi i så hög utsträckning som möjligt försökt vara objektiva för att kunna genomföra en studie som inte speglar författarnas åsikter, utan speglar resultatet.

3.4.5 Äkthet

Bryman och Bell (2017) tar upp Yardleys (2000) äkthetskriterier som ett alternativ till Lincoln och Gubas (1985), då de senare har blivit kritiserade och beskrivs som provocativa. Därmed har vi valt att utgå från de äkthetskriterier som Yardley (2000 citerad i Bryman och Bell, 2017) tar upp. Yardley (2000 citerad i Bryman och Bell, 2017) nämner fyra olika äkthetskriterier: sensitivitet gentemot kontexten, engagemang och stringens, transparens och sammanhang samt effekt och betydelse. Sensitivitet gentemot kontexten förklaras som att det ska visas en sensitivitet gentemot den sociala miljö där studien genomförts. För att uppnå detta har vi anonymiserat både intervjuobjekt och företaget då det som tagits upp i intervjuerna kan uppfattas som känsligt. Angående engagemang och stringens ska författarna vara engagerade i frågan som studeras samt visa att de besitter nödvändiga kunskaper och att det syns i analysen av datan (Yardley, 2000 citerad i Bryman och Bell, 2017). Vi valde från början ett ämne som intresserar oss, vilket innebär att vi har ett engagemang kring frågan som studeras. Ytterligare har vårt mål varit att ha en bra empiriinsamling där vi genom analysen

försökt visa vår kunskap kopplat till studiens undersökningsfråga. Vidare syftar Yardley (2000 citerad i Bryman och Bell, 2017) med kriteriet transparens och sammanhang på att ha tydligt specificerade forskningsmetoder. Studien har haft en kvalitativ utgångspunkt med semistrukturerade intervjuer och en tydlig analyseringsprocess som förklarats och specificeras under metodkapitlet. Slutligen nämns effekt och betydelse som ett kriterium, och med det menas att studien ska ha en effekt och betydelse för teoribildningen. Genomgående i denna studie har vi genom vår analys och våra slutsatser utifrån empirin strävat efter att nyansera och addera till nuvarande forskning för att bidra till teoribildningen.

4 Empiri och analys

I detta kapitel kommer empirin att presenteras för att ge exempel för en analytisk poäng. Det kommer även presenteras en förklaring till hur den analytiska poängen framkommer i det empiriska exemplet. I denna del kommer ackordssystemet, ledarskapet, kulturen inom byggbranschen samt olika chefsroller syn på föregående delar att belysas.

4.1 Traditioner inom byggbranschen

4.1.1 Ackordssystemet - då och nu

Ett ämne som återkommer i samtliga intervjuer är ackordssystemet som avgör medarbetarnas löner. Genom intervjuerna framgår det att ackordssystemet är ett lönesystem där arbetarna får mer betalt ifall de utför ett uppdrag extra snabbt. Chef 4 förklarade kortfattat hur det fungerar i praktiken.

Ackordet gäller ju på hela arbetslaget. (...) Det baseras på hela arbetslagets prestation. Det går inte ner på individnivå nä, utan det är ju liksom hela lagets arbete. (Chef 4)

Chef 4 tryckte på att den prestationslön som arbetare får via ackordssystemet inte är individuell, utan det krävs att hela arbetslaget utför arbetet effektivt för att medarbetarna ska få extra betalt. I praktiken innebär detta att ingen i arbetslaget får extra betalt om inte alla utför det extra arbetet.

Chef 6 berättade varför hen tror att ackordssystemet infördes; *“Nej, jag tror det var ett sätt att öka motivation. Att du såg liksom att ‘Om jag gör det här så tjänar jag såhär mycket, om jag inte gör det så tjänar jag såhär lite’.” (Chef 6)*. Chef 4 förklarade också varför ackordssystemet implementerades från första början och berättade; *“Ja, det var ju för att effektivisera det.” (Chef 4)*. Utifrån Chef 6:s och Chef 4:s svar kan det konstateras att införandet av ackordet var en åtgärd som vidtogs för att öka motivationen hos medarbetarna att jobba mer samt utföra arbetet effektivare och snabbare, så att arbetsuppgifter kunde bli klara i tid. Som tack för det skulle medarbetarna också få mer betalt.

Chef 4 fortsatte sedan att berätta varför hen anser att det fungerade bättre förr och varför det inte fungerar lika bra i nutid.

Det fungerar säkert jättebra om du bygger miljonprogram. Du bygger jättemånga hus som ser likadana ut. Det gör vi inte så ofta längre utan nu ska alla hus i ett bostadsområde helst se lite olika ut, lite olika utformning. Något radhus och något höghus och något lägre hus, (...) Det är liksom just den här blandade bebyggelsen som vi bygger nu, så det är mycket svårare idag och säga att (...) oftast kanske lite tekniskt svårare också när vi går in och renoverar gamla hus, att köra med den lönomodellen. Men bygger du jättemånga exakt likadana, då är ju den modellen ganska effektiv... (Chef 4)

Ackordssystemet fungerar alltså inte lika bra i alla former av arbete. Chef 4 anser att ackordssystemet var något som fungerade i deras tidigare projekt när medarbetarna skulle repetera samma arbetsprocess flera gånger, vilket gjorde att de lärde sig hur arbetet skulle genomföras genom att repetera uppgifterna flera gånger (så kallat "learning by doing") och på så sätt kunna utföra arbetet snabbare. I dagens projekt är varje hus speciellt och arbetsuppgifter repeteras därför inte på samma sätt. Detta gör att medarbetarna behöver genomgå en inlärningsprocess innan de börjar bygga varje nytt hus och därför är det svårt att använda sig av ackordssystemet eftersom det systemet endast tar hänsyn till utfört arbete och inte räknar med tiden som det tar att lära sig arbetsuppgifterna.

Med tanke på chefernas syn på ackord och hur det fungerar med dagens uppdrag så ställer författarna frågan varför Byggherren inte har tagit bort ackord helt, med tanke på att inte alla projekt använder ackord. Cheferna svarar då att det inte är de som bestämmer ifall de ska ta bort ackordssystemet, utan att det är fackförbundet Byggnads (Svenska Byggnadsarbetarförbundet) som har en avgörande röst här.

(...) Det är sättet för dem att kunna påverka sin lön i slutändan. Och de tycker det är bra. Det jag tycker är konstigt, det är att våra fackförbund idag också tycker det. (Chef 6)

En viktig faktor bakom varför ackordssystemet finns kvar är att det ger de anställda en möjlighet att påverka sin lön i positiv riktning. Detta tycker en stor del av de anställda är bra och det har lett till att fackförbundet har tagit samma ställning i frågan.

Chef 6 berättar vidare om sin syn på ackord genom att påpeka att Byggherren vill ha ett bra samarbete med fackförbundet Byggnads, och att företaget därför inte kan ta bort ackordssystemet helt.

Alltså fatta beslutet kan ju vi göra, men då blir det en stridsfråga med förbunden och det vill vi inte ha. Vi vill inte hålla på med det utan vi vill ha ett bra samarbete med fackförbunden idag. Vi vill att de som jobbar hos oss är nöjda med sin arbetssituation och sina löner och det är jättesvårt. Men jag tror närmsta vägen är ju, vi ser projekt idag precis som du är inne på. Vi ser avdelningar som helt avskaffat ackord. Men det sitter kvar här nere för att det blir en personlig grej i vissa av våra lag. (Chef 6)

Chef 6 svar ger en bild av att Byggherren vill ha motiverade anställda och därför vill de inte bli osams med de om något som de tycker är viktigt. Cheferna vill att de anställda ska vara nöjda med sin lön, och därmed nöjda med sin arbetssituation, eftersom det kommer göra dem motiverade till att utföra sitt jobb bra, vilket var grunden till införandet av ackordssystemet.

Chef 8 kommenterade också ackordssystemet på ett sätt som styrker problematiken som råder mellan parterna i frågan, det vill säga Byggherren och fackförbundet.

Jag vet inte hur många gånger man har suttit med de fackliga och talat om de här bitarna, och deras syn är alltid att det ska ligga över snittet. Om allting ska ligga över snittet, då är snittet fel. Det fungerar inte detta här, det gör det inte. Det är facket som driver frågorna och vill ha kvar det här. Vi som företag försöker komma ifrån detta. (Chef 8)

Chefen lyfter problematiken av att göra alla parter nöjda. Fackförbundet vill att medarbetarnas löner ska vara över snittet, vilket cheferna menar är svårt eftersom snittet är det som avgör vad som är en rimlig lönenivå. Ur detta perspektiv ges en bild av att det är

svårt att komma ifrån ackordssystemet eftersom att ackordssystemet kan se till att medarbetarna får en lön över snittet, vilket de eftersträvar.

Utifrån intervjuerna med cheferna och de citat som belysts ovan går det att se att ackordssystemet kan vara ett exempel på en form av tradition som finns kvar men inte har anpassats väl till dagens arbetsuppgifter i byggbranschen.

4.1.2 Ledarskap och chefskap

Intervjuerna med cheferna gav blandade svar på samtliga frågor. För att få en djupare inblick i byggbranschens ledarskapsstil fick cheferna dela med sig av sin syn på ledarskap. Detta påvisade att cheferna överlag både använder sig av ledarskap och chefskap.

Jag tycker att en skicklig ledare är någon som är lyhörd och som... ser till att få ihop teamet, ser till att följa de direktiv som vi både tillsammans och som företaget tar fram, ser till att de genomförs och efterföljs. Ser till att mina medarbetare är delaktiga i dem besluten som vi tar som rör hans arbetsmiljö eller det arbetet som vi genomför dagligen. Om det är förbättringspotential (...), jag tycker det ska vara en öppen dialog. Sen är det också viktigt som chef att kunna styra i den mån det behövs. Man behöver inte alltid vara överens om alla beslut, men är det ett beslutet att vi ska genomföra så är det viktigt att det efterföljs. (Chef 2)

En skicklig ledare lyckas skapa en organisation eller ett team som jobbar för projektets bästa, som ställer upp för varandra, som ser till att alla tycker det är roligt att gå till jobbet, ser till att alla känner att de utvecklas och bidrar med någonting... Ja alltså som ledare skulle jag säga att det är nog den absolut viktigaste uppgiften: att se till att andra har det bra och presterar bra. (Chef 5)

Chef 2 menar att det ska finnas en balans mellan att inkludera medarbetarna i arbetet som genomförs dagligen, samtidigt som cheferna ibland måste ta det avgörande beslutet oavsett om de är överens med de anställda eller inte. Chef 5 tryckte mycket på att en skicklig ledare skapar ett team där alla anställda är inkluderade och delaktiga. Som det framkommer av båda cheferna i ovan, och från majoriteten av de andra cheferna, lyfter cheferna fram ledarskap: Att det är viktigt med kommunikation, delaktighet, att få ihop arbetslaget, att skapa god atmosfär och att utveckla individer. Detta är exempel på typiska mjuka värden som används

för att öka engagemang och låta sina medarbetare växa, vilket är en del av det moderna ledarskapet.

Inom byggbranschen har det funnits en tradition av att cheferna använder sig mycket av chefskap med "raka rör" eller "raka puckar" för att den som bestämmer ska förmedla information på ett tydligt sätt. Denna form av ledarskap framförde cheferna också i sitt svar om sin bild av en skicklig ledare.

Det viktiga tror jag är att man ser medarbetarna för det första, man får med dem. Sen kan man inte bara ha ett ledarskap som bygger på mjuka värden. Jag tillhör den gamla stammen som det, det är både morot och piska så att säga. Det måste vara så idag. Jag tror det är viktigt att få med sig grupperna eller få med sig de teamen man har. Hur gör man det? Ja man får givetvis motivera dem men... Jag tror det är viktigt att bygga teamen och få dem med sig hela vägen och hålla ut i det, inte bara att det första kvartalet, utan tar det 2 år att bygga så är det 2 år vi ska hålla ut så att säga, på samma tema. (Chef 6)

Ja, en skicklig ledare som jag ser det, det är ju att både kunna vara tydlig, kunna ställa krav. Förmedla "detta här", men även att kunna se medarbetare. Det är väl de bitarna. Och sedan att kunna kommunicera ett budskap. Så att alla vet åt vilket håll vi ska gå och varför. Samtidigt också ställa krav på detta. För att kunna nå dit. (Chef 8)

Här lyfter dessa chefer ledarskapskvaliteter såsom att se medarbetarna, men framför allt framkommer det tydliga exempel på sådant som kan uppfattas som rent chefskap. Chef 6 berättar att hen tillhör den gamla generationen med "både morot och piska". Med det menar Chef 6 att det inte bara handlar om att lyfta fram sina medarbetare, utan också om att ställa krav på att arbetet utförs och att det utförs korrekt. Hen menar därför att det är viktigt att en ledare inte enbart använder sig av mjuka värden. Chef 6 menar att detta är viktigt för att det annars kan vara svårare att se till att medarbetarna fullföljer uppdraget som de ska utföra på arbetsplatsen. Chef 8 trycker också på vikten av chefskap genom att ställa krav på sina anställda för att kunna nå målsättningen som Byggherren har satt.

(...) Fortfarande är det ju ganska, det är papper och det handlar om beslut och taktik, inte så mycket om människosidan av det. Naturligtvis måste vi veta vilka människor vi

har med oss för att välja vilken spelplan vi ska vara på så, men det det blir fortfarande en form av taktiskt affärsmässigt ledarskap (...) (Chef 7)

När Chef 7 skulle ange sin bild av en skicklig ledare framkom bland annat den affärsmässiga sidan av uppdraget som en ledare har ansvar för. Det Chef 7 menar här är att en ledare måste kunna se lönsamheten i arbetet och hur lönsamheten uppnås, eftersom detta är en viktig faktor som ligger till grund för att arbetarna utför arbetsuppgifterna. I dessa fall handlar det därför inte bara om att se individen utan också att se verksamheten i ord och siffror, i form av avtal, planer och kronor.

Vid frågan om de själva utför ledarskap och hur de gör det fanns det en tydlig koppling till frågan om vilka egenskaper som utmärker en skicklig ledare.

Ja ungefär så som jag försökte säga att en bra ledare är. Jag försöker formulera tydliga mål och jag försöker kommunicera det och sen så verkar jag ju igenom en chefshierarki själv. Så på något sätt att förstå att man måste verka genom sin chefshierarki så att säga. (Chef 1)

Som Chef 1 påpekar utför hen en form av styrning, vilket chefen tycker är viktigt. Chef 1 förtydligar vikten av chefskap genom att påpeka vikten av chefshierarki: Att chefen visar medarbetarna att de har en högre position inom företaget och därför har makten att fatta vissa beslut, vilket medarbetarna inte har.

Chef 7 menar i följande citat att det har funnits en särskild attityd som de aktivt jobbar emot. Detta framkom i samband med frågan om deras syn på att det finns en bild att byggbranschen har hårt arbetsklimat.

Jag skulle säga att vi är mitt i revolutionen lite grann. Så att historiskt, absolut. Det har varit en cowboy-attityd och "Jag vet bäst, och vet jag inte bäst så gäller det att övertyga alla andra om att jag vet bäst i alla fall. För om jag erkänner ett fel eller om det kommer fram ett fel som är beroende på mig så blir jag straffad för det eller får negativa konsekvenser för mig som person.". Den historiken har vi och det är ju något vi väldigt mycket då i (Byggherrens värderingspolicies) jobbar för att vända. Att de stora hjältarna är de som flaggar sina misstag. Sen så ska man inte göra

misstag för att ha någonting att flagga, men det är jätteviktigt att när flaggan kommer att det inte får en negativ konsekvens och det är utmanande för oftast är det ju ett problem som har dykt upp. (...) Naturligtvis hamnar man lätt i en negativ diskussion kring ett sådant problem och det måste vi göra för vi måste ju hantera problemet, men vi måste samtidigt se det faktum att våga lyfta det och prata om det som att vi hantera det bättre och snabbare och att det är konstruktivt. I den diskussionen är vi, där pratar vi väldigt mycket och vi försöker styra mot den typen av ledarskap och den typen av beteende. Men vi har också en historik av någonting helt annat (...) (Chef 7)

Med Chef 7:s svar framgår det att det finns motsägelser mellan de olika chefernas svar på frågorna. I intervjun med Chef 1 talade hen om att det måste finnas en chefshierarki medan Chef 7 menar att det har funnits en "cowboy-attityd" där cheferna skulle övertyga sina medarbetare om att det var chefen som visste bäst, men att det nu snarare handlar om att våga visa att de har gjort fel när något har hänt, så att de kan lösa det tillsammans som ett lag. Samtidigt nämner Chef 7 att det lätt blir en negativ stämning kring misstag även om medarbetarna uppmuntras att vara öppna med sina misstag. Dessa motsättningar skapar en bild av att det gamla chefskapet med stor sannolikhet finns kvar på flera sätt i organisationen, även om en stor del av cheferna inte vill att den stilen ska finnas i branschen längre.

Chef 6 försvarar uppfattningen av ett hårt arbetsklimat genom att belysa att en chef i byggbranschen har större ansvar för människors säkerhet än i andra branscher.

(...) Det är ingenting att hymla med, vi har medarbetare som aldrig kommer att acceptera de arbetssätt och miljöreglerna som vi har på arbetsplatserna. De fuskar med hjälmarna, de fuskar med skorna, de fuskar med varselkläderna. Det finns ju människor som är riskbenägna. Som påverkar våra arbetsplatser. De människorna de är ofta inte medvetna om hur de påverkar omgivningen. Har man varit med om en dödsolycka på en arbetsplats så är kan jag garantera att det är ingenting vad man vill uppleva igen. Vår filosofi är att våra medarbetare ska komma hem till sina nära och kära efter en arbetsdag. Att alla ska göra det hela och rena. (Chef 6)

Chef 6 påpekar att det kan handla om liv och död i vissa situationer och att det då kan leda till att cheferna vill vara extra hårda för att öka sannolikheten att medarbetarna följer de riktlinjer

som finns, eftersom det förekommer säkerhetsrisker som inte är lika förekommande i andra branscher.

I linje med Chef 6:s svar har det raka chefskapet blivit extra tydligt i situationer och diskussioner som rör regelverket för användning av skyddsutrustning, vilket företaget implementerat i syfte att skapa en säkrare arbetsmiljö.

Man har egentligen inga problem att bära skyddsglasögon eller en viss typ av hjälm eller vissa typer av hörselkåpor. (...) utan det är bara att man blir tillsagd att göra någonting nytt eller något annat så har man svårt att acceptera det och ta det till sig, och så ska man dividera och bråka om det. "Varför ska jag bära hjälm inomhus? Där är inga kranar. Där lyfter vi ingenting." Nej, det är en bra fråga, men det är vår policy. Vi har den på vår arbetsplats punkt slut. Och det har folk ofta svårt att acceptera, för att vi har ofta inga bra argument. Våra svar är ofta "så är det, så är våra regelverk". Det är inga bra argument och vi har ofta inga andra svar. (Chef 6)

Här delar Chef 6 med sig av ett tydligt exempel av chefskap där chefspositionen innebär att de måste sätta ner foten, påvisa chefshierarkin och berätta vad det är som gäller utan att vara öppen för diskussion med sina anställda eller använda mjuka värden. Chef 6 menar att det inte går att diskutera allt, utan vissa beslut är fattade på högre nivå och då måste de vara tydliga mot sina medarbetare att så är fallet och det är inget som det kommer ske en förhandling om.

Chef 3 följde också upp på detta i sin intervju genom att berätta att i en sådan situation är chefen den som är huvudansvarig.

Det är en stor del för den är jag ytterst ansvarig för och händer det då någonting så är det mig de hänger i första hand. (Chef 3)

Här framkommer det alltså att det inte bara handlar om medarbetarnas egna säkerhet, utan också om det ansvar som chefer har i att de kommer bli bestraffade ifall någonting händer en medarbetare. På frågan om det är en tung roll sa Chef 3: "Ja ibland är det inte så häftigt när det gäller sådana bitar." (Chef 3). Dessa komplicerade motsättningar grundar sig egentligen i att de som ledare vill skydda sina anställda, men innebörden av att vara chef inom

byggbranschen visar sig vara påfrestande för det ledarskap med kommunikation och teambuilding som cheferna vill använda.

4.2 Kulturen inom byggbranschen

4.2.1 Machokulturen

Företagskulturen inom byggbranschen har till stor del bestått av en påtaglig “machokultur”, vilket innebär att det finns normer om hur framför allt män förväntas bete sig. Det kan till exempel innebära att männen inte ska visa känslor, eller att de uppvisar aggressivitet. Chef 1 berättade att detta är något de aktivt jobbar mot när frågan om hårt arbetsklimat inom byggbranschen besvarades.

Det stämde, men det stämmer inte. Vi jobbar jättemycket med det man kallar machokulturen och vi har fått in många kvinnor i branschen som har gjort det mångfalt bättre. (Chef 1)

Byggbranschen är som sagt en mansdominerad bransch och det påvisas också här i Chef 1:s svar då hen lyfter att kvinnors ökade plats i branschen är en tydlig faktor i påverkan av att machokulturen håller på att fasas bort.

Machokulturen har fört mig sig påtagliga negativa konsekvenser som har påverkat arbetsplatser. Chef 6 delade med sig av en konkret negativ erfarenhet av machokulturen inom byggbranschen.

Vi har ett exempel med en tjej som jobbade hos oss i ett stort projekt här i (staden), (...), som fick gliringar varje dag på något sätt, kopplat till... ja vad ska jag säga, olämpliga ordval och det var alltid kommentarer, sexuella kommentarer. Vad hon än gjorde så flyttar man det till någon fråga om sexualitet eller något sånt va, och där hade vi ju en platschef som gick in rätt hårt och markerade att “såhär betar vi oss inte”. Man följde inte upp det på det sättet som vi hade önskat, vilket gjorde att den här gruppen straffade den här tjejen för att hon hade gått till cheferna, (...) Tragiskt och det innebar att tjejen slutade. (Chef 6)

Sexuella kommentarer är ett tydligt exempel som kan kopplas till machokulturen, där män har gått samman och använt olämpliga ordval för att påvisa sin maskulinitet och dominans. Chef 6 belyser samtidigt vikten av att följa upp kränkande ärenden då det i exemplet nämns att den dåliga uppföljningen bidrog till att den kvinnliga medarbetaren utsattes för fler jobbiga situationer. Detta är ett konkret exempel på vilka negativa följder machokulturen har skapat på arbetsplatsen eftersom det gick så långt att den kvinnliga medarbetaren slutade på *Byggherren*.

4.2.2 Upplevda nackdelar med ackordssystemet

Ackordssystemet som tas upp under punkt 4.1 kan vara komplicerat och det finns både för- och nackdelar med det systemet. Under intervjuerna uppvisade dock cheferna överlag ett missnöje med ackordssystemet och påpekade många negativa konsekvenser med det. En upplevd nackdel var att en särskild kultur, där pengar var det som prioriterades, har tagit form.

Vad är det som är viktigast bland något som hörs och syns mest i produktionen? Ja, det är lönen, det är pengarna. Och det pratas om det här i projekten, när man är ute på bygget, det är det de går igång på. Det är det som är viktigast för dem, då är det de lyfter fram när de kan och var de kan. (Chef 6)

Det blir ju snedvridet för att om du är duktig på att montera gips, och du tjänar pengar på gips och du kan rondera och gå runt och göra något annat på projektet. Väljer du det då eller väljer du att montera gips då? Ja, kan du tjäna pengar på gipsen, då är det ju klart du blir kvar där, och det innebär att de andra som står på tur, de här unga killarna och tjejerna inte får den möjligheten att montera gips och tjäna pengar. För den tar dem som är rutinerade, då säger dem "vi tar det här. Det är vi som ska det." (Chef 7)

Chef 6 menar på att det hörs från flera håll och i olika sammanhang på arbetsplatsen att det är lönen som är det viktigaste. Chef 7 anger ytterligare ett exempel på en situation som kan uppstå kopplat till ackordssystemet som kan leda till konflikter mellan medarbetarna. Det visar på att det inte är arbetsuppgiften i sig som spelar roll för dem, utan pengarna som de tjänar genom att utföra uppdraget.

Strävan över att maximera ackordet framställs inte som ett problem i sig, men flera av de intervjuade cheferna pekar ut de påföljder en sådan prioriteringsordning kan få. I de två följande citaten reflekterar Chef 6 över hur säkerhets- och kvalitetsaspekterna av en sådan kultur synliggörs i verksamheten.

Vi har skräckexempel där vi har noterat att när man monterar sådana här branddörrar mellan brandstopp, så (...) häftar [man] upp dem, heter det. Man fäster dem bara med gipsskruvar, för att sen gå och hämta, eller när man häftat upp alltihopa så går man tillbaka och börjar montera dem här. Men vi har ju projekt där man har varit så stressade och uppstirrade att man har ju glömt att ta bort häftningen. Och 2 år in i projektet så upptäcker vi att man bara häftat upp branddörrarna. För det första, så är det ju en jättefara för det kan ju komma ett barn och ta i handtaget och få en ståldörr över sig som väger 70-80 kg. På det så har vi ju brandtanken som försvinner i och med att de inte var brandtätade heller, för det kunde man inte göra för att de bara var upphäftade. Det är en massa konsekvenser av det här. Vi ser att målarna som kommer efter våra killar och tjejer som har gipsat där, de får lägga ner massa tid på att gå och hämta snickare, för man har hoppat över varannan skruv, varannan infästning, för att det ska gå fortare. Vissa skivor har man bara häftat upp med två skruvar, och där ska vara sex till en platta. (Chef 6)

Alltså när man gör någonting, när man fuskar med någonting, så gör man ju det för att tjäna någonting. Och det enda du kan tjäna, det är ju tid och pengar i deras värld. Antingen så kan du gå hem tidigare eller så kan du tjäna mer pengar. Att slutprodukten blir klar tidigare. Sen att den innehåller kvaliteten eller inte, det är en annan fråga för dem. (Chef 6)

Chef 6 beskriver kvalitetsbristerna ovan som en ren effekt av en kultur där arbetslagets ackord ibland rentav går före medarbetares säkerhet. Cheferna påtalar också att det stundtals funnits ett motstånd mot viss skyddsutrustning och reglerna för denna, just i ljuset av att en konsekvent användning av utrustningen blir en tidstjuv som minskar ackordet.

Ackorden går först, det är ju prio ett. Där finns inget annat som är viktigare. Det kan vi ju se när vi mäter arbetsmiljöriskerna, varför struntar man i hjälm? Varför struntar du i varseljackan trots att du vet att du måste ha den för att du ska synas för dem som

sitter i grävmaskinen och i kranen? Jo, för du hinner inte. "Jag hinner inte gå ner och hämta den nu, jag får ta den sen.". Alltså det är ett stressmoment som påverkar arbetsmiljön, och jag tror att ackorden är så viktiga, pengarna är så viktiga. (Chef 6)

En annan negativ effekt som flera chefer tillskriver ackordssystemet är den mängd konflikter och osämja som kan uppstå till följd av densamma. Chef 5 förklarar utförligt sin syn på hur ackord som löneform kan påverka det sociala klimatet på arbetsplatsen.

Jag gillar drivet de har men ibland blir det på bekostnad av vårt samarbete. Det kan bli på bekostnad av vårt sätt att ta hand om varandra eller värna om varandra. Man tappat acceptansen för att någon har ont i kroppen och inte kan producera lika mycket som någon som är 25 år och fullt frisk i kroppen. Jag tycker alla de här nackdelarna överväger det positiva med det. (Chef 5)

Man är inte villig att hjälpa arbetsledarna, man är inte villig att hjälpa andra yrkeskategorier. För att då gör man någonting som inte ingår i ackordet. Så ja, det skapar konflikter. I de flesta fall hanterar vi våra konflikter, men det har också varit konflikter som är på en helt sjuk nivå ibland. (Chef 5)

Det var så hätsk stämning så man nästan stod och spotta på varandra. På den nivån har det varit. Väldigt sällsynt, men det förekommer och det är för mig en helt sjuk situation. När man fullständigt har tappat respekten för varandra. (Chef 5)

Chef 6 ger ett konkret exempel på hur en sådan konflikt kan ta sig till uttryck;

Vi har någonting som heter (Byggherren)-dagarna. Där samlar vi alla våra yrkesarbetare i två dagar, vi delar upp dem i två grupper för det är så många och där går vi igenom och berättar hur (Byggherren) fungerar och vi informerar om nya system och så vidare. Där ser man de här diskussionerna komma upp i vilka sammanhang, där man till och med, man drar sig inte för att tala om för en kollega liksom att "det förstår jag varför du inte vill jobba på ackord, du är kass, du är inte snabb nog". Det skapar någonting som vi inte behöver. Vi har nog med konflikter som där är. Vi behöver inte det också. (Chef 6)

Ingen av cheferna som pratar om konflikter kopplade till ackord uppger sig se konflikterna som konstruktiva eller något som på sikt gynnar kulturen. Tvärtom menar de att denna typ av beteende går emot Byggherrens värderingar. Chef 5 ger ett tydligt exempel där medarbetare i princip blir fysiska mot varandra när dessa konflikter uppstår. Både Chef 5 och Chef 6 hävdar även att denna kultur är i förändring, och att ackordens betydelse trots allt är mindre idag än den har varit förr i tiden.

4.2.3 Upplevda fördelar med ackordssystemet

Även om cheferna visar på ett tydligt missnöje med ackordssystemet, och tar upp flera olika negativa aspekter av det, så upplever de ändå att det finns fördelar med systemet. Cheferna tog upp nackdelar som att kvaliteten försämrades som en följd av ackordssystemet. De förklarade också hur det ständigt uppstod konflikter mellan kollegor på arbetsplatserna som en följd av detta lönesystem. Trots detta gick det i intervjuerna att urskilja att de upplevde positiva effekter med ackord. Den uppenbara fördelen med ackordssystemet som cheferna upplever är att det faktiskt motiverar de anställda till att jobba snabbare. Cheferna diskuterade den positiva effekten av att arbetarna jobbar utifrån ackord och berättade hur det var en bra motivationsfaktor.

Ja, det påverkar ju drivet i dem. Hade dom inte haft ackord så ja, de säger ju att det är moroten för att det ska gå fortare och så är det ju. (Chef 3)

Vid en uppföljningsfråga för att bättre förstå hur personen upplevde att det påverkade klimatet bland arbetarna svarade Chef 3 att;

Ja det behöver inte nödvändigtvis vara det, men med rätt personer så absolut är det det. Men det ska som sagt vara rätt sammansättning på gruppen för att det ska fungera i alla leden. Alla måste ju leverera sitt på ungefär samma nivå för att det ska bli riktigt bra. (Chef 3)

Här visar Chef 3 att ackordssystemet fungerar som en tydlig instrumentell motivationsfaktor. Ackordssystemet blir moroten för att arbetarna ska jobba lite snabbare och blir en bidragande faktor till deras motivation. I det andra citatet förklarar hen vidare hur systemet fungerar i en grupp med rätt sammansättningen vilket bidrar till en positiv arbetsklimat. Detta trots att många upplevde att ackordssystemet bidrog till fler konflikter på arbetsplatsen. Dock

poängterar Chef 3 att det inte är en garanti att det blir en bra arbetsmiljö utan att det är väldigt beroende på gruppens sammansättning. Detta kan tänkas vara en stor utmaning vilket har gjort att många chefer upplever det som något negativt men att i rätt omgivning fungerar det bra.

Vidare beskriver de flesta chefer hur de upplever att ackordssystemet bidrar som en instrumentell motivationsfaktor.

Ja, det kan det nog göra för vissa yrkesarbetare. För de ser ju att de då kan tjäna lite mer i timmen. Om de får bra bra flyt på jobbet, att då liksom få bra betalt om de jobbar snabbare. (Chef 4)

Mycket intressant fråga. Jag är oerhört kluven i den frågan. Det skapar ett driv och ett engagemang och det är ju våra yrkesarbetare som har ackord. Ibland (...) har de andra löneformer liksom, men. Ja det kan skapa ett väldigt bra driv hos dem. (Chef 5)

Ja, men så är det. Det ser du i vårt dagliga arbete, våra yrkesarbetare jobbar på ackord. Det är väl en form av motivation som sker dagligen så att säga. Vi har ju alltså ett bonussystem som driver folk. (Chef 6)

Oavsett om de är negativt eller positivt inställda till ackordssystemet medger cheferna att det är en tydlig motivationsfaktor och att det gör att de anställda arbetar fortare. Det går att utläsa att Chef 5 tycker att ackordssystemet skapar ett driv och motiverar arbetarna. Likväl är hen kluven i frågan då hen också ser negativa konsekvenser med det, vilket tas upp i avsnitt 4.2.1, och kan beskrivas som negativt inställd gentemot ackordssystemet.

4.3 Den nya generationen

4.3.1 Ledarskapsidealet

Många av cheferna menade på att det hårda arbetsklimatet och ledarstilen håller på att fasas ut i samband med att den så kallade “nya generationen”, de nya och unga medarbetarna, börjar jobba på Byggherren. På frågan om ledarskapet påverkas av bilden att byggbranschen har hårt arbetsklimat svarade Chef 3 på följande sätt:

Det kan säkert vara så. (...) Jag har jobbat nu i 12 år och jag tycker det har ändrats mycket sedan jag började. Och jämfört med hur det är idag är det inte alls som det var förr och förr var det ju ännu mer så att. Ja det är ju lite så hård jargong, men det är ju inte alls som det har varit och visst med tanke på det så blir det ju lite annan typ av ledarskap, så är det ju, absolut. (Chef 3)

Chef 3 belyser här vikten av att lämna den hårda jargongen för att kunna uppnå det ledarskapsideal som de strävar efter att uppnå, både för att kunna utföra arbetet på det sättet som de vill men också för att få bort den stämpeln.

På frågan om vad som kan ha varit en avgörande faktor för förändringen svarade Chef 3 att den gamla generationen kan ha varit en faktor.

(...) Egen reflektion: det kan väl vara att många av de äldre som har gått i pension nu på senaste tiden och det är ju de som har varit värst om man säger så. De har ju varit med så länge och har det gamla med sig, gamla snacket. Och alla som är yngre nu det är ju helt annat tänk och ja, det funkar annorlunda i samhället nu. Så att bara det gör sitt ju. Att det har ändrats och det är många som är på gång i pension här nu inom kort också ju så att. Vi kommer nog automatiskt bli lite annorlunda bara på grund av att det är nya yngre som träder in. (Chef 3)

Här framkommer ett tydligt exempel på vilken stor roll de äldre, som har varit inom branschen länge, har haft för arbetsklimatet och ledarskapet.

(...) Alltså de äldre lagbasarna om man säger så. De som har hand om laget, ja vad ska man säga, var du inte duktig nog eller [inte] platsade i laget så fick man ju höra det genom båda öronen. Så funkar det inte riktigt i dag utan ja det har ju ändrats hela samhällsbilden och allting. Det är det är ju mobbing idag och det var det ju inte förr. Det är många sådana grejer som har ändrats. Det gick ju att bete sig lite värre förr än vad det gör idag. Och fritt och prata, alltså idag är det ju mycket mer jämställdhet och hela den här biten fanns ju inte förr. Där fanns ju inga kvinnor ute alltså. Ja, det är många grejer som skiljer. (Chef 3)

Vidare genom Chef 3:s svar på frågorna så framkommer det att samhället generellt sett såg annorlunda ut förr, men att de äldre lagbasarna har varit de som har bidragit till att den hårda jargongen har funnits kvar. Ordval och beteenden som var mer accepterade då är inte det i dagens samhälle,

I samband med att Chef 3 påpekade att det förr inte fanns kvinnor ute i arbetslaget så ställdes frågan ifall jargongen har ändrats till följd av att fler kvinnor har kommit in i branschen, då besvarades frågan såhär: *“Ja det hjälper till, absolut. Så det är en blandning av allt som har gjort det.”* (Chef 3).

Som det beskrivs i ovan uttrycker cheferna en vilja att göra en förändring från det hårda och raka chefskapet. I intervjuerna framkom det att de anser att de använder sig mer av mjuka parametrar i sitt ledarskap snarare än att de förlitar sig på ackordssystemet som en motivationsfaktor. De fokuserar på handlingar och lägger en stor värdering i att uppmärksamma sina medarbetare och att hjälpa dem utvecklas.

Min ledarskapsstil och mitt sätt att se på det är att man måste kunna motivera människor med annat än bara lönen. Alltså det ska vara roligt att gå till jobbet. Man ska tycka det man gör är roligt och man ska tycka att det är viktigt och givande och att man är en viktig kugge i organisationen eller i projektorganisationen eller vad det nu är. Lönen är såklart jätteviktig, men kanske inte att de här sista fem kronorna i timmen ska vara så jäkla avgörande för ditt engagemang som det faktiskt är i vissa fall. (Chef 5)

(...) mest av allt, det starkaste verktyget för motivation tror jag är att uppmärksamma bra prestationer. Det är på något sätt det enklaste sättet att förstå att man har gjort något bra, att man får uppmärksamhet för att man har gjort något bra. Och det är mycket lättare att växla upp att “jag har gjort något, det vill jag göra mer och det vill jag göra igen” än att få kritik för när man har gjort något fel. (Chef 7)

(...) och sen om någon har gjort något bra så brukar jag vara snabb med att uppmärksamma sådana saker för det är alltid uppskattat. Att om de hör att någon annan utifrån har sagt att de har gjort någonting bra. För det är väldigt viktigt att de får feedback på sånt för det är motiverande för många. (Chef 4)

Chef 5 förklarar tydligt hur instrumentella motivationsfaktorer såsom lönen inte ska vara den avgörande faktorn utan hen vill jobba med inre motivationsfaktorer som att det ska vara lärorikt och givande att jobba inom organisationen. Cheferna 4 och 7 är inte lika direkta men de förklarar hur de jobbar med positiv feedback för att motivera arbetarna. Detta är också en form av inre motivation där de vill bidra till en glädje och utveckling av arbetarna. En annan aspekt av kommunikation än feedback som en del chefer använde sig av för att motivera sina anställda var det mer informella och vardagliga "skitsnacket" på bygget.

Även om jag inte alltid springer ut och är hos yrkesarbetarna liksom dagligen och så här, men varje gång jag går ut så försöker jag stanna till hos var och en och liksom snacka lite skit och lite liksom allmänt om bygget och så vidare. Så att man på något sätt får en relation till alla. (Chef 5)

Nej, men vad det handlar mycket om, tror jag i alla fall, att försöka ha en dialog och prata med medarbetarna. Att se dem, det tror jag. (...) jag försöker ju ta mig ut och prata, inte bara med tjänstemän utan även yrkesarbetare. (Chef 8)

Här påvisar Chef 5 och 8 en annan del av kommunikationen till arbetarna. Utöver att ge feedback anser dessa att det är väldigt viktigt att ha en dialog med arbetarna och få någon sorts relation till alla på bygget. Utöver att få feedback kan det vara lika viktigt, om inte viktigare, att bara bli sedd på sin arbetsplats och cheferna menar här att det motiverar arbetarna.

En tredje sak som cheferna arbetade med för att motivera sina anställda var att de bjöd på fika eller liknande under veckan. Cheferna gjorde detta för att behålla en god arbetsmiljö där de anställda trivs och blir motiverade till att göra bra ifrån sig.

(...) vi har haft lite strul redan denna veckan så att idag ska vi grilla till lunch så peppar det alla till att de går på helg med ett leende i alla fall. Så det är lite sådana smågrejer, knep man får ta till. Kostar lite men det gör mycket. (Chef 3)

Ibland bjuder man på en fredagsfika eller de här små grejerna. (Chef 2)

Detta visar på hur cheferna dessutom arbetar med interaktiv motivation, i detta fallet i form av ömsesidighet. Cheferna talar mycket om ett ledarskapsideal där de vill utöva mer ledarskap och även om de måste ta hänsyn till instrumentell motivation tillkommer det även inre samt interaktiva motivationsformer.

4.3.2 Olika chefer - olika perspektiv

Samtidigt som flera chefer målar upp en bild av en företagskultur som har genomgått en stor förändring, så finns det emellertid också indikationer på svårigheter att fullt ut styra organisationens kultur i önskad riktning. Chef 6 och Chef 8 menar båda att kulturen förvisso har haft en, i deras ögon, positiv utveckling, men att kulturen fortsatt inte är helt oproblematiske.

Det lever kvar jävligt mycket i byggbranschen fortsatt, klimatet och annat, det är ju mycket som ligger kvar fortfarande i det. Även alltså på ett negativt sätt då. (Chef 8)

(...) sen hoppas jag att den bilden är på väg att förändras, för det sätter ju negativa spår i vår rekrytering till exempel. Speciellt på tjejsidan, eller kvinnor då, som är i denna branschen. Ja, det är klart det sätter spår. (Chef 6)

När det kommer till vilka faktorer som tycks motivera den nya generationens medarbetare råder det delade meningar bland cheferna. Chef 1 delger sin bild av hur generationsskiftet inneburit en förändring av vilka parametrar som är viktiga för att driva medarbetarna.

En trygg anställning, ett arbete där man gör allt för att de inte ska skada sig. Man har en kommunikativ miljö. Många sådana grejer, många mjuka parametrar som gör att folk trivs på ett annat sätt kan jag tänka mig. (Chef 1)

Chef 5 poängterar istället att den instrumentella motivationen, i form av ekonomisk ersättning, fortsatt utgör en stor del av medarbetarnas motivation.

Lönen är såklart jätteviktig, men kanske inte de här sista fem kronorna i timmen ska vara så jäkla avgörande för ditt engagemang som det faktiskt är i vissa fall. (Chef 5)

Utifrån intervjuerna som genomförts uppstår det en till viss del splittrad bild av hur det sociala klimatet på Byggherren tar sig till uttryck. Även frågan om vad som motiverar medarbetare delar cheferna i olika läger. En förklarande faktor till de olika chefernas varierande uppfattningar och beskrivningar av verkligheten kan vara deras respektive arbetsuppgifter och organisatoriska sammanhang. Genom att sätta chefernas intervjusvar i kontext avseende deras heterogena roller kan en djupare förståelse för olika perspektiv och motiv nås. En upptäckt som då tydliggörs är att de chefer som har mer direkt kontakt med yrkesarbetarna överlag verkar ha en syn som skiljer sig från de chefer som har mindre sådan kontakt.

På en fråga om motstånd mot Byggherrens värderingspolicys utvecklar Chef 6, med en hög grad av direktkontakt med yrkesarbetare, sin syn på en upplevd klyfta mellan tjänstemän och yrkesarbetare.

Jag tror inte det finns på tjänstemannasidan. Ja, det är klart det gör, men inte i den omfattningen som det gör på yrkesmedarbetarsidan. Man ser det som något inte hör hemma i vår bransch. Liksom "det är mjuka värden, det är ingenting som vi jobbar med. Vi jobbar med stål och trä." Det är den här machokulturen, det tar tid att ta bort den, det gör det. Vi trodde inte att vi hade den typen av medarbetare, den typen av tankar, men det är klart vi har. Så ser samhället ut och det är klart att det ser likadant ut på (Byggherren). (Chef 6)

Synen på en markant skillnad mellan yrkes- och tjänstemän inom Byggherren skiljer sig markant från hur Chef 1, med en lägre grad av direktkontakt med yrkesarbetare, beskriver dagens kultur.

Den är inkluderande, den har suddat väck det mesta av, vad man säger yrkesarbetare- och tjänstemanna-konflikten. Ja den är inkluderande på alla sätt och vis hur man ska förhålla sig till varandra, den är helt annorlunda. (Chef 1)

Chef 1:s svar på frågan visar att det finns olika uppfattningar inom organisationen angående hur stor plats den gamla kulturen tar i deras dagliga arbete. Detta påvisar att organisationens chefer behöver utöka kommunikationen för att få en gemensam syn på området.

5 Diskussion

I följande avsnitt tas det teoretiska materialet och empirin i beaktning för att skapa en diskussion. Diskussionen ska bidra till studiens slutsats och därigenom kunna hjälpa att besvara frågeställningen. De tre diskussionsämnena ackordssystem, upplevt ledarskapsideal samt de två olika chefskategorierna är tydligt förankrade i analysen av empirin.

5.1 Ackordssystemet

5.1.1 Ackordssystemet som en motivationsfaktor

Enligt Ryan och Decis (2000) studier om motivation är ackordssystemet en form av instrumentell motivation för medarbetarna. De vet att de kommer bli belönade med högre lön ifall arbetsuppgifter utförs snabbare. Efter att ha tagit del av chefernas svar går det att konstatera att detta var grunden till införandet av ackord och att det faktiskt gjorde att arbetet gick snabbare, men frågan är om det var värt det? En chef hänvisar till att det kan vara positivt att använda det i storskaliga projekt med repetitiva arbetsuppgifter. Det är dock i princip den enda gången som det explicit lyfts fram att ackord kan ha en praktisk fördel.

Flera av cheferna menar att ackordssystemet inte är värt besvären det skapar, utan att det istället har lett till nackdelar som dominerar över fördelarna. Utifrån Ryan och Decis (2000) beskrivning av teorin kan instrumentell motivation också innebära att arbetsuppgifter utförs till följd av externa påtryckningar. Dessa externa påtryckningar behöver inte betyda att de är positiva endast för att det anses bidra till motivation. Medarbetare kan pressa varandra att utföra detta extra arbete eftersom ackordssystemet utgår från arbetslagets insats och därför inte bedöms på individnivå. Detta kan leda till påtryckningar bland de anställda när vissa individer inte är motiverade att utföra det extra arbetet eller när de äldre medarbetarna inte kan jobba lika effektivt som de yngre. I dessa fall skapar det en obalans i arbetslaget där de som vill jobba extra för att få extra belöning blir lidande för de anställda som inte vill eller kan arbeta lika snabbt. Som cheferna beskriver det kan detta leda till konflikter inom arbetslag.

Ackordssystemet skulle kunna hänvisas till som det Alvesson och Sveningsson (2019) förklarar som interaktiv motivation. Intervjuerna visar att det finns en djupt rotad kultur inom byggbranschen att använda ackordssystemet och detta gör att medarbetarna skapar en

identitet. Denna identitet styr anställdas tankar och känslor av sitt arbete kopplat till hur ackord fungerar. Cheferna beskrev själva att ackordssystemet är en så stor del av medarbetarnas arbete och att det tydligt märks eftersom de pratar om det hela tiden. Detta kan i sin tur vara grunden till att det skapas en kultur i vilken medarbetarna helt jobbar utifrån ackordssystemets funktion och inte på grund av inre motivationsfaktorer.

Genom att ta bort ackordssystemet ökar möjligheten att medarbetarna jobbar för att de känner en inre tillfredsställelse med sitt arbete, vilket är det som Ryan och Deci (2000) definierar som inre motivation. Detta kan i sin tur bidra till att cheferna kan utföra den form av ledarskap som de eftersträvar.

5.1.2 Möjliga effekter av att avskaffa ackord

Enligt cheferna för ackordssystemet med sig en rad konsekvenser som skapar en dominoeffekt. Ifall ackord skulle försvinna helt, vilket en majoritet av cheferna vill, och medarbetarna endast skulle ha fast lön skulle medarbetarnas tidspress förhoppningsvis minska. Detta skulle innebära att arbetet förmodligen utförs ordentligt från start samt att incitamentet för att fuska för att snabbare bli klara med en arbetsuppgift minskar. Ett skräckexempel på sådant fusk är den tunga branddörr som bara var upphäftad och aldrig monterades fast på ett säkert sätt, vilket hade kunnat vara livsfarligt om felet inte hade upptäckts.

Mängden arbete med eftermarknad skulle i sin tur minska eftersom det inte kommer uppstå samma behov av att lösa problem som uppdragas efter att projektet egentligen ska vara avslutat. En chef som jobbar med eftermarknad påstår att dessa felaktigheter och kvalitetsavvikelser förekommer alltför ofta. Denna förändring i sig skulle kunna vara positiv för Byggherren då personerna som jobbar med eftermarknad skulle kunna bli tilldelade andra arbetsuppgifter för att få verksamheten att växa. Ytterligare hade det minskat kostnaderna företaget bär när de får reparera problem i efterhand, som en önskad följd av att arbetarna tidigare under arbetets gång inte utförde arbetet korrekt.

En sista effekt av att avskaffa ackordssystemet är att ledarskapet skulle förändras. En chef gav ett exempel i vilket hen bett en anställd att hämta säkerhetsutrustning, och den anställda svarade med att det inte hanns med. Återigen är detta ett exempel på sådan tidspress som nämns ovan, men det är också ett exempel i vilket chefen hade förlorat viktiga delar av

Sveningssons och Alvessons (2021) beskrivning av chefskap: kontroll och påverkan. Chefen ifråga förlorade kontrollen över att se till att den anställde utför sin arbetsuppgift korrekt, samt möjligheten att kunna påverka utan att behöva övertyga den anställde. Detta skulle förmodligen förändras om ackordssystemet inte användes. I detta fall hade den anställdes stress över att inte få extra betalt på grund av förlorad effektiv arbetstid försvunnit. Den anställde hade därför följt chefens uppmaning, och utförande av chefskap hade blivit väl bemött.

Det finns olika potentiella effekter om ackordssystemet skulle avskaffas, något som många av cheferna vill. Dock förklarar de också hur svårt det är att genomföra denna förändring då fackförbundet är en stor förespråkare av att behålla ackordssystemet. Utifrån intervjuerna framgick det att frågan om ackordssystemet var en hjärtefråga för fackförbundet och att de i stort sätt tvingar cheferna inom byggbranschen att behålla det. Som en följd av detta blir det svårt för cheferna att bortse från det chefskap som beskrivs av Alvesson och Sveningsson (2021), vilket kan krävas med systemet. Detta gör att cheferna upplever att deras makt över sitt ledarskap förminskas till en viss del då de måste ta hänsyn till ackordssystemet och jobba med yttre motivationsfaktorer. Detta går emot deras vilja att arbeta mer med inre motivation, vilken de har uttryckt.

5.2 Upplevt ledarskapsideal

Utifrån vår studie går det att utläsa att det finns ett ledarskapsideal från chefernas sida om hur de vill forma sitt ledarskap och leda sina medarbetare. Cheferna pratar mycket om att de vill fokusera på mjuka värden och anta en ledarskapsstil som fokuserar på inre motivationsformer. Detta vill de göra i en bransch som under lång tid har definierats av ett hårt klimat med mycket konflikter, rakt chefskap och machokultur. Samtidigt som de uttrycker en vilja att använda sig av ett ledarskap, utgår de i stället till stor del utifrån vad Sveningsson och Alvesson (2021) beskriver som chefskap. Ett exempel på detta är när en chef diskuterar användningen av säkerhetsutrustningen med en medarbetare och får frågan "Varför ska jag bära hjälm inomhus?". Han svarar då att de inte har något bra argument utan svaret blir att "så är det bara och ni ska följa de regler vi har bestämt". Istället för att använda ett pedagogiskt ledarskap för att förklara varför regeln finns används ett tydligt rakt chefskap där chefen säger att det är så de ska göra och så är det bara.

Det finns alltså potential att utöva ett ledarskap som cheferna vill, men ändå gör de inte det. Anledningen till att cheferna uttrycker en vilja om ett visst ledarskap men ändå använder sig av ett chefskap kan bero på olika saker. Som det tagits upp i studien finns det väldigt starka traditioner inom byggbranschen som är djupt rotade och har format en särskild kultur inom branschen och på Byggherren. Det har uppstått vad Alvesson och Sveningsson (2019) beskriver som en social identitet där värderingar och normer för företaget och arbetarna har formats. Detta har bidragit till att machokulturen är så starkt associerad med byggbranschen och att det finns spår av det än idag. Även om en del chefer menade på att det är något som tillhör dåtiden menade samtidigt många att även om det har blivit bättre så finns det fortfarande spår av machokulturen än idag. Denna kulturen och den starka normen av att använda sig utav chefskap gör det svårt för cheferna att bortse från chefskapet trots att de vill utöva ett annat ledarskap. Det finns alltså redan en interaktiv motivation för medarbetarna i form av djupt rotade normer samt en social identitet.

Det ska dock nämnas att de använder sig av inre samt interaktiva motivationsformer för att motivera medarbetarna vilket går i linje med deras uttryckta vilja om ledarskapsidealet. Även om det har funnits en betoning på att ett visst chefskap behövs använder cheferna sig av en ledarskapsstil som går hand i hand med det upplevda idealet i viss mån. Cheferna beskriver hur de arbetar med feedback samtal och dialoger för att utveckla sina medarbetare samt vikten av att alla ska bli sedda. Ytterligare förklarade de hur de bjöd på fika eller lunch för att motivera sina arbetare vilket är en form av interaktiv motivation, ömsesidigt. Utifrån reciprocitet kommer arbetarna jobba hårdare som en följd av att de fått något extra och cheferna behöver inte förlita sig på yttre motivation och chefskap i samma grad.

Genom denna studie går det alltså att se hur cheferna i viss mån följer ledarskapsidealet och använder sig en ledarskapsstil med inre motivationsformer men att de dessutom utövar ett tydligt chefskap som kan kopplas till normer och kulturen inom byggbranschen. Utifrån empirin och argumentationen som framförts här går det att argumentera för att normerna och kulturen sitter för djupt rotat inom branschen och organisationen för att cheferna ska kunna leva upp till ledarskapsidealet. Det behövs ett rakt chefskap till en viss nivå för att styra medarbetarna samtidigt som cheferna använder sig av delar av det ledarskapet de vill utöva vilket inte alls användes förr i tiden. Det i sin tur pekar på att det i framtiden finns en möjlighet att helt gå över till det upplevda ledarskapsidealet om normerna och kulturen fortsätter att utvecklas och förändras framöver.

5.3 Kontorschefer och arbetarchefer

Under analysprocessen har två distinkta kategorier av chefer, vilka kontrasterar varandra, upptäckts inom organisationen. Skillnaden mellan de två olika chefskategorierna är att de har olika grad av direkt kontakt med yrkesmedarbetare. I syfte att underlätta diskussionen har vi valt att ge dessa kategorier etiketterna “kontorschefer” respektive “arbetarchefer”, där de sistnämnda är de som har mer kontakt med yrkesmedarbetarna och står närmare dessa i organisationens hierarki.

De två ovannämnda chefskategorierna skiljer sig markant avseende det chefs- och ledarskap de själva uppger sig bedriva. Kontorscheferna anser sin ledarskapsprocess vara präglad av att influera medarbetares tankesätt och att skapa motivation utifrån faktorer såsom personlig utveckling, och värderingar som överensstämmer med Byggherrens värderingspolicier. Ur detta perspektiv är det passande att kontorscheferna också är de som talar vidlyftigare om Byggherrens värderingspolicy, och ser detta som en större motivationsfaktor än vad arbetarcheferna anser att det är. Detta går i linje med vad Sveningsson och Alvesson (2021) kallar för det goda ledarskapet.

De två kategorierna av chefer avviker även från varandra i hur de ser på organisationskulturen inom företaget som helhet. Kontorschefernas bild av organisationskulturen är att den skapar inre motivation hos medarbetarna, medan arbetarcheferna till en högre grad påpekar vikten av den yttre motivationen (Ryan & Deci, 2000). En förklaring till kontorschefernas starka tilltro till kulturen som en framträdande motivationsfaktor skulle kunna vara att de har en mer idealiserad bild av vad det är som driver yrkesarbetarna, till följd av att de har mindre direktkontakt med dessa. Deras syn av yrkesmedarbetarnas drivkraft är således mer abstrakt och det är en förklarande faktor till att de tillskriver organisationens värderingar, styrdokument och övertygelse större vikt än vad arbetarcheferna gör.

Kontorscheferna försöker, i en väsentligt större utsträckning än arbetarcheferna, driva sina medarbetare genom att skapa en känsla av högre mening med arbetet. Arbetarcheferna å andra sidan betonar hur stor vikt de anser ackorden har som drivkraft. Utifrån tvåfaktorteorin är lön och förmåner en hygienfaktor, och kan inte ensamt skapa motivation, utan blott tillfredsställelse (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959). Sett ur detta perspektiv råder det

en dissonans mellan arbetarchefernas verklighetsuppfattning och tvåfaktorsteorin. Antingen missbedömer arbetarcheferna sina medarbetares motivationsnivåer eller grunder till sagda motivation, eller så stämmer verkligheten för Byggherrens yrkesmedarbetare inte överens med tvåfaktorteorin.

6 Slutsats

I detta avslutande kapitel presenteras studiens slutsats samt arbetets begränsningar och förslag på framtida forskning.

Studien har undersökt hur chefer upplever att de går tillväga när de motiverar sina medarbetare. Utifrån analysen blev det tydligt att det finns ett upplevt ledarskapsideal bland cheferna om att arbeta med inre motivationsfaktorer men att de är begränsade i sitt ledarskap av ackordssystemet. Vi identifierade att cheferna upplever att nackdelarna med ackordssystemet överväger fördelarna och att de till viss del förlorar makten över sitt egna ledarskap när de måste använda sig av ackordssystemet trots allt. Det finns en strid med fackförbundet, som är positivt inställda gentemot ackordssystemet, som cheferna inte orkar ta vilket skapar en känsla av uppgivenhet gentemot ackordssystemet. Vi har påvisat att cheferna uttrycker en vilja om att utöva ett visst ledarskap men upplever att de är hämmade av ackordssystemet.

Arbetet visar dock att cheferna upplever att ackordssystemet kan fungera som ett motivationsverktyg för att få medarbetarna att genomföra arbetsuppgifter snabbare. De poängterar dock att det endast är ett effektivt sätt att motivera när det ska genomföras repetitiva arbetsuppgifter, vilket gjordes mer förr i tiden. Dagens arbetsuppgifter varierar i större utsträckning och det tar inte ackord hänsyn till. Med detta menar vi att ackordssystemet är ett gammalt tillvägagångssätt för att motivera anställda att jobba bättre, men som inte korrelerar med dagens arbetsuppgifter i branschen.

I analysen framgick det att cheferna upplever att de arbetar med inre motivationsformer och att de till viss del lever upp till ledarskapsidealet som de själva beskriver att de vill följa. De beskriver uttryckligen hur de använder feedback samtal och bjuder på lunch, vilken kan kopplas till inre och interaktiva motivationsformer. Likväl har vi dessutom visat hur de använder sig av ett rakt chefskap. Vi har även identifierat att cheferna har potential att använda sig mer utav ledarskap i situationer där de idag använder sig av chefskap. Detta menar vi beror på de starka normer och den machokultur som är djupt rotad inom byggbranschen. Machokulturen har starka rötter inom byggbranschen och även om cheferna upplever att denna kultur håller på att fasas ut så existerar den i viss mån än idag. Detta gör

att cheferna inte helt kan leva upp till ledarskapsidealet utan det krävs ett visst chefskap också.

Huruvida cheferna är kontorschefer eller arbetarchefer har visat sig ha betydelse för deras syn på vad det är som motiverar medarbetarna. Kontorschefer, som är längre ifrån kärnverksamheten och därför inte träffar arbetarna på daglig basis, är av tron att yrkesmedarbetarna drivs av inre motivation i stor utsträckning. Arbetarcheferna å sin sida upplever att den yttre motivationen är yrkesmedarbetarnas största drivkraft. Mot bakgrund av att det är arbetarcheferna som jobbar närmast dessa så är det också de som har bäst insyn i vad det är som motiverar yrkesmedarbetarna.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Den praktiska relevansen av studien är att den kan vara av intresse för företag inom byggbranschen som vill få insikt i hur de kan utveckla ledaregenskaper, samt vilka former av motivation som existerar. Arbetet kan även vara av intresse för fackförbunden, då de kan få en insikt i vad som upplevs påverka ledarskap och motivation. Med hänvisning till studiens resultat hade ett avskaffande av ackordssystemet kunnat vara en gynnsam situation för både byggbolag och fackförbundet. Om inte så öppnar studien åtminstone upp för en diskussion om vikten av att utreda det.

Teoretiskt har denna studie bidragit med ett nytt perspektiv på motivation och hur det går att arbeta med det inom byggbranschen. Vi har visat i vår studie hur chefer upplever ett ledarskapsideal men att de samtidigt känner en viss uppgivenhet grundad i att de måste använda ackordssystemet. Vi har exemplifierat chefers perspektiv på hur de arbetar med olika former av motivation, vilket är ett nytt perspektiv jämfört med tidigare forskning, vilken har utgått från arbetarnas perspektiv.

6.2 Begränsningar och förslag till framtida forskning

Begränsningar med studien är att det är en fallstudie som har gjorts på ett företag i Sverige med åtta kvalitativa intervjuer. Empirin som sammanställdes utifrån åtta intervjuer från ett företag innebär att kulturen och normerna på företaget har påverkat svaren och behöver nödvändigtvis inte vara representativ för hela branschen. Ytterligare gjordes studien på ett svenskt företag, vilket också kan ha påverkat svaren då cheferna utgår ifrån de regelverk och

normer vi har i Sverige. Fackförbunden vi har i Sverige kan också ha påverkat studiens generaliserbarhet, då arbetsmarknaden skiljer sig märkbart gentemot många andra. Urvalet av endast åtta individer, där alla har någon form av kontakt med åtminstone en av de andra individerna, kan också ha påverkat resultatet då urvalet kan innebära att de har liknande upplevelser inom branschen.

För framtida forskning av ämnet hade det varit intressant att undersöka flera aktörer inom byggbranschen under en längre tid. Det hade varit intressant att vidare se om det existerar liknande upplevelser inom hela branschen eller om det finns andra former av motivation som används. Det hade också varit intressant att göra en korssundersökning med ett kunskapsintensivt företag för att undersöka och beskriva skillnaderna mellan det upplevda arbetet med att motivera sina medarbetare inom de olika branscherna. Även om det kan tänkas finnas tydliga skillnader mellan olika branscher hade det varit intressant att undersöka om olika former av motivation eventuellt upplevs annorlunda beroende på bransch. Avslutningsvis hade det också varit intressant att få inblick i bakgrunden till fackförbundet Byggnads nuvarande ställning till ackordslöner. Detta skulle bli ett komplement till företagets, chefernas och övriga anställdas upplevelser och hållningar.

7 Källförteckning

Alvesson, A., & Sveningsson, S. (2019). *Organisationer, ledning och processer*, 3e uppl, Lund: Studentlitteratur

Aung, Z.M., Santoso, D.S., & Dodanwala, T.C. (2022). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry, *Journal of Engineering and Technology Management*, vol. 67, January-March 2023, 101730, Tillgänglig online:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0923474822000601> [Hämtad: 2023-01-06]

Bengtsson, S. (2021). Elva procent kvinnor i branschen,

Tillgänglig online: <https://www.byggvarlden.se/elva-procent-kvinnor-i-branschen/> [Hämtad: 2023-01-06]

Blaskova, M., & Grazulis, V. (2009). *MOTIVATION OF HUMAN POTENTIAL: THEORY AND PRACTICE*, Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Tillgänglig online:

<https://repository.mruni.eu/handle/007/16793> [Hämtad: 2023-01-04]

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, 3e uppl, Stockholm: Liber

Burke, W.W., & Litwin, G.H. (1992). A causal model of organizational performance and change, *Journal of Management*, vol. 18, no. 3, pp. 523–545, Tillgänglig online:

<https://doi.org/10.1177/014920639201800306> [Hämtad: 2022-12-22]

Sveriges Byggindustrier. (2017). Fakta om kvinnor och män i Byggbranschen, Tillgänglig online:

https://byggjtjanstcms.byggjtjanst.se/globalassets/pdf/sv_byggind_faktablad-kvinnor-man.pdf [Hämtad: 2023-01-06]

Byggföretagen. (2020). Förvärvsarbete i byggindustrin, Tillgänglig online:

<https://byggforetagen.se/statistik/forvarvsarbetande-i-byggindustrin/> [Hämtad: 2023-01-05]

Cialdini, R.B. (2005). Påverkan - teori och praktik, Stockholm: Liber AB

Gagné, M., & Panaccio, A. (2015). Chapter 10: The Motivational Power of Job Design in *The Oxford Handbook of Work Engagement, motivation, and self-determination theory*, New York: Oxford University Press, pp. 165–177

Guillén, M. (2021). Motivation in Organisations; Searching for a Meaningful Work-Life Balance, New York: Routledge

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work, New York: Wiley

Jackson, B., & Parry, K. (2018). A Very Short, Fairly Interesting and Reasonably Cheap Book about Studying Leadership, 3e uppl, London: SAGE

Lord, R.G., Brown, D.J., Harvey, J.L., & Hall, R.J. (2001). Contextual constraints on prototype generation and their multilevel consequences for leadership perceptions, *The Leadership Quarterly*, vol. 12, no. 3, pp. 311–338, Tillgänglig online: [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(01\)00081-9](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(01)00081-9) [Hämtad: 2023-01-06]

Mansfield, N.R., & Odeh, N.S. (1991). Issues affecting motivation on construction projects, *International Journal of Project Management*, vol. 9, no. 2, pp. 93–98, Tillgänglig online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0263786391900676> [Hämtad: 2023-01-06]

Nationalencyklopedin. (u.å.). ackordslön, Tillgänglig online: <https://www-ne-se.ludwig.lub.lu.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ackordsl%C3%B6n> [Hämtad: 2023-01-06]

Nguyen, H.M., Mai, L.T., & Huynh, T.L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the Pharmaceutical Field in Vietnam, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 6, no. 4, pp. 201–212, Tillgänglig online: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2019.vol6.no4.201> [Hämtad: 2023-01-05]

Niklasson, C. (2017). Stort lönegap mellan ackord och tidlön, Tillgänglig online:
<https://www.byggnadsarbetaren.se/blogginlägg/stort-lonegap-mellan-ackord-och-tidlön/>
[Hämtad: 2023-01-03]

Paais, M., & Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, no. 8, pp. 577–588, Tillgänglig online:
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577> [Hämtad: 2023-01-06]

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material, i Ahrne, G. & Svensson, P. (eds), *Handbok i kvalitativa metoder*, Malmö: Liber, pp. 194-210, 222-236

Rose, T., & Manley, K. (2011). Motivation toward financial incentive goals on construction projects, *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 1, pp. 765-773, Tillgänglig online:
https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296310001293?casa_token=qtQvluN_uOUAAAAA:2aT088BcpoEHdxVzEpfRxROgUUe_63PoKaIV984ZXDljAAbbPzW5GPe4F7f4y8S8tRYQDKYNYg [Hämtad: 2023-01-06]

Ryan, R.M., & Deci, E.L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions, *Contemporary Educational Psychology*, vol. 25, no. 7, pp. 54-67,
Tillgänglig online:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361476X99910202?via%3Dihub>
[Hämtad: 2022-12-02]

Sinclair, A. (2005). *Doing leadership differently: Gender, power and sexuality in a changing business culture*, Victoria: Melbourne University Press

Statistiska Centralbyrån. (2017). Sysselsättning, lediga jobb och lönesummor, 4:e kvartalet 2016, Över 300 000 anställda inom byggindustrin, Tillgänglig online:
<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/kortperiodisk-sysselsattningsstatistik-ks/pong/statistiknyhet/sysselsattning-lediga-jobb-och-lonesummor-4e-kvartalet-2016/> [Hämtad: 2023-01-05]

Sveningsson, S., & Alvesson, A. (2021). *Ledarskap - en interaktiv ansats*, Stockholm: Liber

Whitehurst, J. (2015). *The Open Organization: igniting Passion and Performance*, Boston: Harvard Business Review Press

Wikström, E., & Eriksson, R. (2002). Chefskap och generationsskifte - en pilotstudie inom Västra Götalandsregionen, Göteborg: Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, Tillgänglig online: <https://gupea.ub.gu.se/handle/2077/2634> [Hämtad: 2023-01-05]

Zakeri, M., Olomolaiye, P., Holt, G.D., & Harris, F.C. (1997). Factors affecting the motivation of Iranian construction operatives, *Building and Environment*, vol. 32, no. 2, pp. 161-166, Tillgänglig online: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360132396000443> [Hämtad: 2023-01-06]