



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Byggingenjör 180 hp

EXAMENSARBETE



Vad motiverar och engagerar yrkesarbetare i byggprojekt?

Partnerings påverkan på motivation och engagemang

Anna Franzén

Byggteknik 15 hp

Halmstad 2017-07-06

Sammanfattning

Inom varje projektorganisation finns det olika individer som ska skapa en produkt av hög kvalitet enligt kundens krav och förväntningar. För att bedriva projekten på ett effektivt sätt med ett bra samarbete har partnering vuxit fram. För att lyckas skapa ett bra samarbete gäller det att motivera och engagera alla inblandade till att arbeta åt samma mål. Beteendet ändras dock inte automatiskt hos människor bara för att de arbetar i ett partnering-projekt. Kontinuerligt arbete krävs för att motivera och engagera individer under hela projektets gång. I den här studien kommer partnering hänvisas till ett arbetssätt för att uppnå samarbete, motivation och engagemang.

Skapar projekten en arbetsmiljö som gör att anställda presterar på sin högsta nivå kan det leda till att produktionen blir effektivare. För att yrkesarbetarna ska prestera på sin högsta nivå är det viktigt att motivera och engagera dem under produktionen.

Examensarbetets syfte var att undersöka hur yrkesarbetarna motiverades och engagerades och vad i partnering som kunde bidra med att skapa detta hos yrkesarbetarna. Studien har utförts med hjälp av informanter från Skanska, Hus Göteborg.

Faktorer som gjorde att yrkesarbetarna blev motiverade var att de hade kul på jobbet och bra kollegor runt sig i arbetet. Det var också motiverande att vara delaktig och involverad i att skapa produkter med hög kvalitet. Många av informanterna menade att kundens mål och visioner var viktigt för att få möjlighet att skapa en produkt som når upp till förväntningarna. Genom att yrkesarbetarna får fokusera på mål och visioner samt vara med och sätta upp dem kan mer motivation och engagemang skapas.

Partnering kan i teorin bidra till att skapa motivation och engagemang men det är upp till varje projektorganisation hur organisationen väljer att implementera samarbetsformen partnering i projektet. I resultatet kan inte något specifikt urskiljas kring vad det är i partnering som motiverar yrkesarbetarna. Det som motiverar yrkesarbetarna kan göras i alla projekt och det är upp till projektorganisationen men också varje anställd att skapa förutsättningar till att skapa en motiverande arbetsmiljö där de anställda upplever tillfredställelse och trivsel.

Abstract

This rapport is about how constructions workers are motivated and involved in projects. The study is based on projects with the concept partnering but also in one project that dose not have partnering. In theory partnering as a concept can lead to creating motivated and involved workers but this depends on how the project choose to implement partnering. The purpose of this study was to find out what in the concept partnering that can create motivation and involvement among the construction workers.

Factors that motivate the construction workers were that they had fun at work and good colleagues around them at work. These two things create a good work environment. It was also motivating to be involved in creating products of high quality. The customer's goals and visions were important in order to create a product that meets their expectations. If the workers are involved in setting goals and creating visions can lead to creating more motivation and dedication.

Partnering can help create motivation and dedication, but it is up to each project how the organization chooses to implement the concept of partnering in the project. In the result, nothing can be distinguished what in the concept partnering that motivates the construction workers.

Förord

Examensarbete har utförts på akademien för ekonomi, teknik och naturvetenskap på Högskolan i Halmstad under våren 2017. Detta arbete avslutar byggingenjörsutbildningen på 180 hp, med inriktningen byggproduktion och projektledning.

Arbetet har utförts i samarbete med Skanska, Hus Göteborg och jag vill tack min kontaktperson på Skanska, Peter Samuelsson, som har hjälpt mig att komma på rätt spår när jag har tappat riktningen under arbetets gång. Ett stort tack till alla yrkesarbetare som har ställt upp och gett öppna och ärliga svar som har bidragit till ett intressant examensarbete.

Min handledare, Margaretha Borgström, på Högskolan i Halmstad ska ha ett stort tack som har stöttat mig och hjälpt mig i rätt riktigt och gett synpunkter under hela examensarbetet.

Ett sista tack till alla personer som har läst arbetet och stötta mig under examensarbetet.

Halmstad, Maj 2017

Anna Franzén

Innehållsförteckning

1	Inledning.....	1
1.1	Bakgrund.....	1
1.2	Problembeskrivning.....	1
1.3	Syfte och mål.....	2
1.4	Avgränsningar.....	2
2	Metod	3
2.1	Kvalitativ metod	3
2.2	Datainsamling	3
2.2.1	Teori	3
2.2.2	Intervjuer.....	3
2.3	Företaget	4
2.4	Urval	4
2.4.1	Referensprojekten	5
2.5	Metoddiskussion	6
3	Litteraturstudie.....	7
3.1	Motivation	7
3.1.1	Yttre och inre motivation.....	8
3.2	Individen i organisationen	9
3.2.1	Motivation i organisationen.....	10
3.3	Motivation i byggprojektet	10
3.3.1	Motivation hos yrkesarbetare.....	11
3.4	Motivation genom att sätta mål	13
3.4.1	Delaktighet.....	13
3.4.2	Feedback	14
3.5	Belöning.....	14
3.6	Partnering.....	15
4	Sammanställning av intervjuer.....	17
4.1	Eget ansvar, utmaning och kunskap.....	17
4.2	Närvarande kund.....	17
4.3	Förutsättning att skapa produkter med hög kvalitet.....	18
4.4	Delaktighet.....	18

4.4.1	Delaktighet skapar engagemang.....	19
4.5	Ekonomisk ersättning.....	19
4.5.1	Viktigt men inte viktigast	20
4.5.2	Annan form av belöning.....	20
4.6	Feedback vid rätt tillfälle.....	21
4.6.1	Positiv och negativ feedback	21
4.7	Projektets målsättningar.....	22
4.7.1	Delmål och visioner för produktionen	22
4.8	Arbetsmiljön.....	23
4.8.1	Motiverande arbetsmiljö.....	23
4.8.2	Respektera varandra.....	24
4.8.3	Aktiviteter för att skapa gemenskap	25
5	Analys.....	26
5.1	Engagemang och ansvar ger motivation	26
5.2	Kund och kundfokus.....	26
5.3	Delaktighet genom inflytande och känslan av meningsfullhet.....	27
5.4	Trivsel och goda förutsättning att göra bra arbete, viktigare än lön	28
5.5	Feedback	29
5.6	Tydlig målsättning motiverar.....	29
5.7	Arbetsmiljö som motiverar.....	30
6	Slutsats	31
7	Diskussion.....	33
7.1	Fortsatta studier.....	34
8	Referenser.....	35
9	Bilagor.....	38
9.1	Bilaga 1 – Intervjumall, yrkesarbetarna	38

1 Inledning

Avsnitt presenterar förutsättningarna kring studien i form av bakgrund, beskrivning av problemet, syfte, mål och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Catarina Sällström & Göran Härngren (2009) presenterar i sin studie att det finns en för låg grad av lagarbete i byggbranschen. De anser att varje ny gruppkonstellation i ett projekt bör ses som en möjlighet att skapa ett lag. Detta leder till ökad gemenskap och bidrar till ett mer effektivt arbete. Studien visar på att ett lag sällan uppstår på egen hand utan av medvetna strategier. För att lyckas skapa ett arbetslag med god stämning gäller det att varje individ blir engagerad och motiverad. Detta kräver att fokus läggs på hur individen kan medverka till ett lyckat samarbete.

De menar att arbete mot gemensamma mål och för att bygga upp en samverkanskultur inte är fullt utnyttjad inom branschen. Utveckling och förändring kommer att ske om aktörer vågar agera på ett annorlunda sätt än de är vana vid. För att motivera och engagera och skapa en laganda menar de på att entreprenadformen utökad samverkan eller partnering kan bidra till att uppnå detta (Sällström & Härngren, 2009).

Gösta Fernström (2007) beskriver att om framgång ska uppnås inom partnering måste vissa parametrar uppfyllas. Ärlighet, förtroende, öppenhet och tillit är något som nämns men också gemensamma mål, kommunikation och konflikthantering. Han menar att om dessa parametrar uppfylls lyfter sig människor och trivseln blir bättre bland de anställda.

Partnering kan ses på olika sett, menar Per-Erik Eriksson (2010), där ett synsätt är att det kan användas av ledningen för att uppnå mål inom projektet men också använda arbetskraft på ett effektivt sätt inom projektet.

Anna Rodhin (2002) menar att partnering innehåller teori kring motivation, kultur och gruppprocesser. Kunskap om hur människor fungerar bör användas till att utveckla byggprocessen till att bli effektivare. Detta är något som har varit bristfälligt i den svenska byggprocessen.

1.2 Problembeskrivning

Kritik riktas, av Sällström & Härngren (2009), mot vissa områden i byggprocessen som t.ex. att arbeta mot uppsatta mål. De mål som formulerats har varit dåligt förankrade i projekten och inte nått ut på önskat sätt, vilket ledet till att berörda parter inte agerar efter dessa mål i projektet.

Projekt avsätter tid och pengar i ett tidigt skede och detta anses bra. Detta menar Sällström & Härngren (2009) inte är tillräckligt. Involvering av alla arbetsgrupper inklusive dem i produktionsskede bör göras. Varje individ bör engageras och motiveras så att ett lyckat samarbete uppstår i alla led (Sällström & Härngren, 2009).

Uppsatsen är ämnad att besvara följande frågor:

- Hur skapas motivation och engagemang bland yrkesarbetarna?
- Vad i partnering är det som skapar motivation och engagemang för yrkesarbetare?

1.3 Syfte och mål

Syftet med studien var att med stöd av teori dels kring motivation, målsättning, belöning och partnering undersöka hur yrkesarbetare engageras och motiveras ute i produktionen. Syftet var också att få reda på hur och om partnering påverkar yrkesarbetarnas motivation i projekten.

Målet var att identifiera vad som motiverar och engagerar yrkesarbetarna i byggprojekten. Studiens syfte var också att få reda på hur och om partnering påverkar yrkesarbetarna. Om så var fallet var målet att identifiera vad i partnering som skapar motivation och engagemang.

1.4 Avgränsningar

Då tiden för att utföra studien var begränsad har studien utföras inom Skanska, Hus Göteborg. Data kommer endast samlas in av yrkesarbetare på husprojekt. Fokus för studien var produktionen och yrkesarbetarna ute i projekten.

2 Metod

Avsnittet presenterar det valda tillvägagångssättet, urval och referensprojekt för studien.

2.1 Kvalitativ metod

Kvalitativ forskning är ämnat att utforska områden för att få förståelse kring ett specifikt problemområde. Forskningen utförs genom att samla in information och skapa sig en förståelse som kan ligga till grund till nya teorier. Richard Fellows & Anita Liu (2009) nämner att en kvalitativ forskning lämpar sig när tolkning av teorier ska genomföras. Kvantitativ forskning ämnar sig bättre när generella mönster ska identifieras och när en framtidssyn ska göras av resultatet. Mängden kvalitativ rådata är oftast mindre däremot desto innehållsrikare (Fellows & Liu, 2009).

Andreas Fejes & Robert Thornberg (2009) menar att en kvalitativ metod är ämnad att beskriva verkligheten genom uppgifter som har samlats in genom intervjuer. Jan Trost (2005) menar att en kvantitativ metod inte lämpar sig för studier där de är svårt att hitta ett generellt mönster och en framtidssyn inom området som ska undersökas. En kvantitativ metod lämpar sig inte när de som undersöks upplevs olika från individ till individ (Trost, 2005).

I denna studie har en kvalitativ studie utförts då ämnet som ska undersökas upplevs olika från individ till individ. Uppgifter har alltså samlats in för att beskriva verkligheten. Mängden rådata var mindre men innehållsrikt vilket gav en tydligare bild av vad som motiverar och engagerar yrkesarbetarna.

2.2 Datainsamling

2.2.1 Teori

Insamlingen av teori skedde genom vetenskapliga artiklar, böcker men även rapporter för att hitta fakta om det ämnen som var relevanta för rapporten. Teorin skapade ett underlag till den slutgiltiga analysen i studien. Teorin till arbetet hämtades genom sökningar i tillgängliga databaser så som DiVa, Libris, Compendex och Swepub. Sökord som användes var: Partnering, Motivation, Motivation hos yrkesarbetare, inre- och yttre motivation, målsättning och feedback.

Teorin kring företaget och deras värderingar är hämtad från deras intranät och intervjuer har gjorts med personer i de tre projekten. Utifrån detta har en beskrivning av företaget samt referensprojekten gjorts.

2.2.2 Intervjuer

Kvalitativa intervjuer skapar förståelse kring hur den svarande känner och tänker (Trost, 2005). Studien har undersökt hur människor tänker och tycker. Därför gjordes kvalitativa intervjuer. Intervjuerna spelades in för att underlätta sammanställningen och därmed bidra till att öka trovärdigheten för studiens resultat.

Intervjuerna i denna studie bestod av semi-strukturerade intervjuer vilket, enligt Fellows & Liu (2009), innebär att samma mall användes i alla intervjuerna med möjlighet att ställa följdfrågor. Helt strukturerade intervjuer ger ingen möjlighet till följdfrågor och valdes bort i studien. Andra

alternativ som ostrukturerade intervjuer valdes bort då data kommer bli för omfattande och spretig för hantera inom tidsramen som är angiven. Ämnet som har undersökts var spretigt i sig då alla upplever motivation olika. Därför var struktur på intervjuerna ett måste.

När data ska analyseras eftersträvas alltid objektivitet och en neutral inställning till frågorna. Det är dock svårt att uppnå, enligt Fellows & Liu (2009), då data alltid kommer tolkas subjektivt. För att uppnå en trovärdighet i denna studie spelades intervjuerna in och transkriberades direkt efteråt. Detta gjorde att data kunde sammanställas på ett noggrant sätt och analysen underlättades.

2.3 Företaget

Studien har gjorts inom Skanska. Företaget är en stor koncern som 2016 var verksamma i USA och i 10 länder i Europa. I Sverige hade de i snitt 10 200 medarbetare och intäkter på 37 miljarder under 2016 detta är siffror som är hämtade från Skanskas egen hemsida. Skanska menade på att vid tidpunkten av studien var de ett företag som var inriktat på att bygga ett hållbart samhälle.

Skanska är ett företag som värnar om miljön och människorna. Deras värderingar består av fyra olika rubriker vid tidpunkten för studien.

Värna om livet

Vi bryr oss om både människor och miljön. Vi arbetar säkert, eller inte alls. Vi går aldrig förbi om vi ser någon agera riskfyllt. Vi främjar hälsa och välbefinnande. Vi tar initiativ till gröna lösningar och strävar efter minimal miljöpåverkan. Vi tar ansvar gentemot kommande generationer.

Agera etiskt och öppet

Vi gör affärer med en hög nivå av integritet och transparens. Vi lever i enlighet med vår uppförandekod och accepterar inga genvägar. Vi är måna om ett arbetsklimat där alla får komma till tals.

Bli bättre – tillsammans

Vi strävar efter att hela tiden bli bättre på det vi gör. Vi är en lärande organisation och delar gärna med oss av vår kunskap. Vi bygger ett Skanska-team tillsammans med våra kunder, samarbetspartners och de samhällen där vi verkar. Vi drar nytta av mångfald för att leverera bästa tänkbara lösning. Vi främjar en inkluderande arbetskultur som präglas av förtroende och respekt för varandra.

Vid kundens sida

Vi hjälper våra kunder att nå framgång. Vi strävar efter att förstå behoven hos våra kunder och deras kunder. Vi finns här för att hjälpa våra kunder att göra sina visioner till verklighet (Skanskas värderingar, 2017).

Dessa värderingar beskriver hur anställda bör bete sig för att stödja Skanskas sätt att vara och bidra till att skapa ett bättre samhälle.

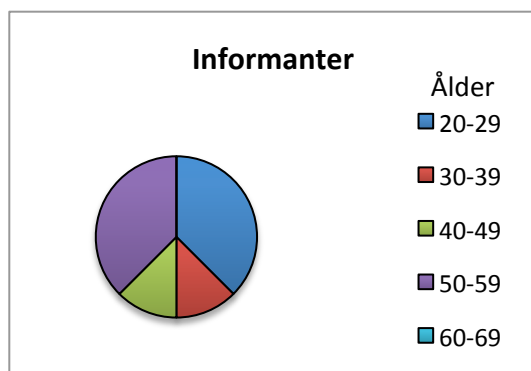
2.4 Urval

Studien gjordes i samarbete med Skanska i Göteborg. Tre projekt valdes ut där åtta informanter valde att ställa upp. Två av projekten var partnering-projekt och ett var inte det. Fördelningen av informanter var att sex stycken befann sig på ett projekt där partnering var samarbetsformen och

två av informanterna befann sig på ett projekt som inte var i partnering. Ämnet som studien berör är baserat på personliga åsikter och känslor, för att få så uppriktiga svar som möjligt valdes informanterna ut efter viljan att ställa upp på intervjuerna.

Informanterna fick information innan intervjuerna gjordes om hur rådata kommer att hanteras. De fick också en förfrågan om de godkände att inspelning gjordes av intervjun. Samtliga godkände detta. Efter intervjuerna hade spelats in, transkriberades dem för att garantera en mer korrekt sammanställning av data i studien.

Informanterna fick reda på att det kommer vara anonymitet i studien men att deras ålder och yrke kommer att presenteras. Ålder och erfarenhet kan påverka svaren därför redovisas urvalsgruppens ålder samt yrke. I diagrammet nedan är åldrarna på informanterna presenterade.



Figur 1, Informanternas åldrar

Samtliga av informanterna i denna studie var manliga träarbetare på Skanska. Anledningen till att enbart intervjua Skanskas egna yrkesarbetare var att motivation och engagemang kan påverkas av vilken arbetsgivaren är. För att få en rättvis bild av hur arbetarna inom Skanska Göteborg motiverades utfördes studien på detta vis.

2.4.1 Referensprojekten

- Referensprojekt 1

Detta projekt var en del av ett strategiskt partnering-samarbete, som inkluderade sju olika projekt där kunden var den samma. Projektet var det första av sju projekten. Projektsumman för detta delprojekt låg på ca 43,5 miljoner (Aspenlid, 2017). Delprojektet var vid tidpunkten av studien halvvägs färdigställt. Organisationen på projektet var av mindre omfattning.

- Referensprojekt 2

Kontraktet på detta partnering-projekt uppgavs vara ca 580 miljoner kronor. Byggnaden på 22 000 kvadratmeter beräknas vara färdigställd under våren 2019 (Referensprojekt 2, 2017). Detta var ett större projekt vilket innebär att organisationen är mer omfattande i förhållande till Referensprojekt 1.

- Referensprojekt 3

Detta är ett projekt som inte är partnering. Första etappen startade i januari 2012 och överlämning av sista etappen skulle göras i september 2017. Kontraktet för båda etapperna låg på ca 800 miljoner (Karlsson, 2017). I detta fall var det också en stor organisation som har varit verksamma under en lång tid i samma projekt.

2.5 Metoddiskussion

I studien har kvalitativa intervjuer använts för att få en djupare förståelse för vad individer upplever. Intervjuerna är enbart utförda med Skanskas egna yrkesarbetare och detta är för att företagets värderingar och sätt att arbeta kan påverka svaren som gavs. För att undvika avvikande svar på grund av vilken arbetsgivare yrkesarbetarna hade utfördes studien på detta vis. Olika parametrar motiverar olika människor men en generell bild av vad som motiverar yrkesarbetare har skapats genom intervjuerna i studien. I studien har hög validitet och reliabilitet eftersträvat.

Validitet innebär att det som studien ska undersöka verkligen är det som mäts i undersökningen (Nationalencyklopedin, validitet).

För att lyckas uppnå hög validitet har teori samlats in i stor omfattning innan formulering av intervjufrågor gjordes. Att formulera frågor som fångade upp det som var ämnat att undersökas var svårt då motivation är något människor upplever olika. I sammanställningen av intervjuerna var svaren spridda men likheter gick att urskilja. Alla upplever motivation olika därför var det inte konstigt att svaren var spretiga. Bearbetning av data fick göras flera gånger under studiens gång för att hitta gemensamma nämnare som kunde kategoriseras in i olika stycken.

För att få ett ännu tydligare resultat kunde studien kompletteras med enkäter. Vilket Idar H Holme & Bernt K Solvang (1997) menar kan stärka en studie om både intervjuer och enkäter görs. I denna studie valdes enkäter bort av skälet att mer ingående och förtydligande svar ville erhållas.

Reliabilitet innebär att data som har samlats in ska vara tillförlitligt för studien. Detta uppnås genom att mätningarna och bearbetning av data görs på ett noggrant sätt. Hög reliabilitet uppnås, enligt Holme & Solvang (1997), om oberoende mätningar gällande ett fenomen ger ungefär samma resultat. För att säkerställa noggrannheten i denna studie har samma intervjumall använts under alla intervjuer och antalet intervjuer har gjort det möjligt att urskilja vad som motiverar yrkesbetarna i projekten.

3 Litteraturstudie

Avsnittet kommer redovisa teorin som studien bygger på.

3.1 Motivation

För att beskriva vad motivation är presenteras Nationalencyklopedins definition av motivation. De beskriver motivation som en; ”Psykologisk term för de faktorer hos individen som väcker, formar och riktar beteendet mot olika mål.” (*Nationalencyklopedin*, motivation).

Att vara motiverad, menar Richard M. Ryan & Edward L. Deci (2000), betyder att en individ är driven till att utföra en specifik handling. Om individen känner sig oinspirerad och oduglig resulterar detta i att personer blir omotiverade. Hänsyn bör tas till att varje individ är unik, vilket innebär att olika aktiviteter motiverar och engagerar olika människor (Ryan & Deci, 2009).

Abraham H. Maslow (1987) tog fram en motivationsteori som beskriver människans behov som måste tillgodoses för att uppleva motivation. Motivationsteorin är uppbyggd på fem olika nivåer där olika behov beskrivs. I Figur 2 redovisas de olika nivåerna.



Figur 2. Maslows motivationsteori

De olika nivåerna delas oftast upp i två kategorier som benämns som bristbehov och utvecklingsbehov (Maslow, 1987). Motivationsteorin har tillämpats av Gregory A. Bigley et al (2003) på yrkesverksamma personer och beskriver hur de olika nivåerna kan uppfyllas på jobbet.

Under varje nivå finns det beskrivet hur behoven kan uppfyllas. Nivåerna är uppdelade under respektive kategori på följande sätt:

- **Bristbehoven**

1. Behov för att överleva

Den första nivån innebär att de nödvändiga behoven för att överleva ska tillgodoses så som hunger och törst (Maslow, 1987).

2. Trygghet & Stabilitet

Den andra nivån är baserat på att personen behöver ha trygghet och stabilitet (Maslow, 1987). Denna nivå kan, enligt Bigley et al (2003), inom jobbet tillfredsställas genom att de anställda har säkra arbetsförhållanden samt en stabil och trygg anställning.

3. Acceptans & Samhörighet

Denna nivå handlar om att människan vill känna sig accepterad och samhörighet (Maslow, 1987). På jobbet kan nivån uppfyllas, anser Bigley et al (2003), genom att samhörighet upplevs till kollegorna och vänskap finns på jobbet.

- **Utvecklingsbehoven**

4. Delaktighet & Uppskattning

Den fjärde nivån uppfylls om individen visas uppskattning och får vara delaktig. Detta leder till att en bra självkänsla uppnås. Skulle detta vara undermåligt kan personer känna sig underlägsna och otillräckliga (Maslow, 1987). Detta är något som, Bigley et al (2003) anser, kan tillgodoses på jobbet genom att bekräftelse ges när ett specifikt arbetsmoment leder till positivt resultat.

5. Självförverkligande

Den femte och sista nivån av behov i motivationsteorin innebär att personer ska självförverkligas (Maslow, 1987). Skulle en anställd utmana sig själv och tar sig an arbetsuppgifter där ny-tänk och innovativa lösningar krävas, anser Bigley et al (2003) att den femte nivån tillfredsställs

Som nämns av Deci & Ryan (2000) är motivation enligt dem att en person känner sig motiverad att utföra en specifik handling. Därför tar forskning kring motivation upp inre- och yttre motivation. Det finns en inre motivation hos människan men också yttre faktorer som kan påverka motivationen hos en individ (Deci & Ryan, 2000).

3.1.1 Yttre och inre motivation

Yttre motivation är relaterat till externa faktorer så som till exempel uppsatta mål av ledningen och bonusar. Yttre motivationen är viktig men tenderar att enbart motivera de anställda till att prestera så att målet precis nås (Kenneth W Thomas, 2000). Högre grad av självbestämmande

gällande mål som skapar yttre motivation kan bidra till att mer engagemang skapas och att resultatet av utförda uppgifter blir av bättre kvalitet och resultat (Deci & Ryan, 2000).

Jane Strickler (2006) menar att motivation inte bör skapas av externa faktorer i form av ekonomisk kompensation då detta skadar den inre motivationen och värde sätts på att prestera bättre och bättre. Tillslut kommer prestationer inte kunna köpas i form av ekonomiska belöningar.

Inre motivation, menar Stefan Boëthius & Martin Ehdin (2000), är kopplat till personlig utveckling och till att uppnå sin fulla potential. Kenneth W.Thomas (2009) menar att inre motivation kan drivas av att framsteg i arbetet kan urskiljas och att arbetsuppgifterna som anställda utför gör det möjligt för projektet att flyta på i rätt riktning.

Deci & Ryan (2000) menar att inre motivation skapas då intresse finns för individen gällande målet. Handlingar utförs inte på grund av yttre faktorer utan av att individer ser egenintresse och nyfikenhet i uppgiften som ska utföras. De menar också att inre motivation kan skapas genom att uppmärksamhet ges åt slutresultatet. Uppmärksamheten som ges bör då vara positiv och uppmuntrande.

3.2 Individen i organisationen

Douglas McGregor (1960) tog fram två teorier, teori X och Y. Dessa teorier beskriver två olika synsätt att betrakta individen inom en organisation. I teori X beskrivs individen som ovillig att arbeta och att detta är medfött i människans natur. Det innebär att individen gör allt för att undvika arbete. I teori X anser McGregor (1960) att kontroll, hot och straff är ett måste inom organisationen för att utföra arbetsuppgifter. Han menar att människan saknar ambition och strävar efter att inte ta något ansvar. Denna teori innebär att verktyg så som hot, kontroll och straff används vilket kan leda till omotiverade anställda och att deras prestationer inte uppnår dess fulla potential.

För att få en förståelse kring hur människan kan uppnå sin fulla potential, menar McGregor (1960), att teori Y bör studeras. I teori Y påstår McGregor (1960) att ökat inflytande över individens arbetssituation leder till tillfredsställelse och motivation till att utföra ett bra arbete vilket gör att målen som är satta uppnås. Involveras de anställda kring att sätta upp mål kan detta automatiskt leda till att slutresultatet tillfredsställer självförverkligande behovet.

McGregor (1960) menar att viljan att ha ansvar är något naturligt för människor och skulle individer undvika ansvar beror detta på tidigare erfarenheter. Teori Y ser egenskaperna hos individer som en tillgång då dessa egenskaper kan utvecklas och växa i rätt miljö. Teorin hävdar också att begränsningar kring hur bra resultatet kan bli inte ligger i samarbetet mellan individer utan hur organisationen arbetar för att få ut deras fulla potential. Om det finns ett missnöje hos individerna menar McGregor (1960) att ansvaret ligger i hur ledningen involverar de anställda men också hur prestationer mäts och utvärderas när det har utförts.

3.2.1 Motivation i organisationen

Strickler (2006) menar att fokus bör skifta från hur chefer motiverar sina anställda till att skapa en miljö där de anställda motiverar sig själva. En sådan miljö skapas, enligt Strickler (2006), genom att organisationen har en kultur där individer tillåts kommunicera på ett öppet sätt och tillit sätts till de anställda. Lyckas de att skapa en miljö där tillit och förtroende dominerar levereras resultat utan att hot och kontroll behöver utövas. Miljön bör också bidra till osjälviskt beteende mot sina medarbetare men även mot kunder. Motivation inom organisationen kan, enligt Strickler (2006), innebära att individerna vill visa respekt mot sina medarbetare genom att utföra sina arbetsuppgifter under eget ansvar där resultatet bidrar till det gemensamma målet. Det är också viktigt att visa uppskattning av att individen har utfört uppgiften på ett korrekt sätt (Strickler, 2006).

Enligt en studie utförda av Teresa M. Amabile & Steven J. Kramer (2010) där de kollade på vad som motiverade de anställda i det dagliga arbetet var det få som nämnde incitament som en motivationsfaktor. I svaren såg de snarare att förutsättningar för att kunna komma framåt i sitt arbete är en viktig motivationsfaktor. De menar också att det är viktigt att organisationen sätter upp meningsfulla mål, se till att rätt mängd resurser finns och uppmuntra till att utföra arbetet med hög kvalitet i det dagliga arbetet (Amabile & Kramer, 2010).

3.3 Motivation i byggprojektet

Att leda ett projekt, menar Härngren & Sällström (2009), är som att bedriva ett företag och med att bedriva ett företag tillkommer det att arbetsglädje och arbetstillfredsställelse bör skapas inom projektet. Utöver att projekten bedrivs på ett effektivt sätt utifrån tidplan och budget är det också arbetsglädje och arbetstillfredsställelse som göra att projekten når framgång enligt Härngren & Sällström (2009).

För att människor ska uppleva trivsel och tillfredsställelse på jobbet menar Hultqvist & Sällström (2016) att vissa saker är viktigare än andra. Följande saker menar de är viktiga på arbetet:

- Att ha kul på arbete är viktig för trivsel och tillfredsställelse.
- Att arbetet känns meningsfullt, varje individs bidrag gör skillnad.
- Att få möjlighet att utvecklas, viktigare än lön.
- Uppleva en stolthet över projektorganisationen där man arbetar (Hultqvist & Sällström, 2016).

För att lyckas skapa medarbetare som är motiverade och engagerade så att de presterar sitt bästa för projektet kan partnering hjälpa till för att lyckas med detta. För att verkligen lyckas med projektet är det inte bara viktigt att fokusera på hårda parametrar så som ekonomi och tidplan utan det är, enligt Härngren & Sällström (2009), viktigt att förstå att den mänskliga faktorn påverkar slutresultatet. För att få ett bra resultat bör människorna inom projektet få förutsättningar till att presterar på sin allra högsta nivå.

För att lyckas skapa projekt där partnering-kultur verkligen märks är det viktigt, enligt Härngren & Sällström (2009), att det finns en tydlig koppling till individens ansvar till att lyckas skapa en sådan kultur som präglas av bra uppförande och samarbete i projekten. Hultqvist & Sällström (2016) menar att det är viktigt att fokusera på kulturen för att skapa en förståelse hos intressenterna att det är dem som påverkar kulturen.

Härngren & Sällström (2009) menar att kultur bestäms av människor, vilket innebär att hur varje individ agerar inom ett företag eller organisation bestämmer vilken kultur som råder. Detta utvecklades av Hultqvist & Sällström (2016) och de beskriver kultur som ett sätt att leva och bete sig inom ett samhälle. Beskrivningen innebär att kulturen påverkas av beteende, ritualer, seder men också normer. Den mänskliga faktorn påverkar alltså vilken kultur som råder i företaget och projektet.

Att kunna identifiera sig med kulturen inom ett företag anser Hultqvist & Sällström (2016) blir allt viktigare. Ju högre upp i Maslows motivationsteori varje individ kommer desto högre blir kraven på att kulturen stämmer överens med ens personliga värderingar att bli. De menar på att människor söker sig till företag och organisationer som har samma värderingar.

Det är, enligt Härngren & Sällström (2009), individerna inom ett projekt som skapar kulturen. Därför är det viktigt att målen som sätts inom organisationen förankras ner i organisationen. För att ändra beteendet hos deltagare inom projekten gäller det att bearbetning på individnivå görs.

För att förändra kulturen, menar Hultqvist & Sällström (2016), inom branschen är det viktigt att kunden tänker på nya sätt kring vissa frågor så som hur de kan engagera sig tidigare i byggprocessen och vara en förebild, skapa målbilder, ställa krav på intressenter men även sätta krav på vilken kultur som ska råda i projektet.

3.3.1 Motivation hos yrkesarbetare

Ämnet kring vad som motiverar människor och det mänskliga beteendet är väldigt omfattande och har studerats på många sätt. Det är dock svårt, menar Jason. E. Barg et al (2014), att hitta relevant fakta kring vad som motiverar yrkesarbetarna inom byggbranschen. Han menar att det är lite forskat kring vad som verkligen motiverar yrkesarbetarna inom byggbranschen.

I en studie av William. F. Maloney & James. M. McFillen (1983) menar de att forskning kring motivation hos yrkesarbetare är begränsat inom byggbranschen. De tror det beror på att forskare som studerar människor och deras beteende inte har tillräckligt med kunskap om byggbranschen och bedriver därför ingen forskning inom denna bransch. Men också att forskare inom byggbranschen inte har tillräcklig kunskap om hur människan fungerar vilket leder till att forskning på denna front inte görs i stor utsträckning. De föreslår att tvärvetenskapliga studier bör göras för att få fram vad som verkligen motiverar yrkesarbetarna inom byggbranschen (Maloney & McFillen, 1983).

Försök till att förstå vad som motiverar yrkesarbetare har gjorts av ett antal forskare. Men som Barg (2014) nämner är det ett ämne där inte mycket forskning bedrivs. I en studie av John. D. Borcharding & Clarkson. H. Oglesbys (1974, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) som gjordes för att identifiera vad som motiverade yrkesarbetarna kom de fram till följande punkter:

- Sociala relationer är viktigt
- Produktiva dagar är motiverande
- Utföra ett bra arbete med hög kvalitet

Paul. O. Olomolaiye och Andrew. D.F. Price (1989) menar i sin studie att yrkesarbetare motiverades av att få möjlighet att skapa och bygga. Detta var viktigt för motivationen hos yrkesarbetare i deras studie. Att få testa på nya moment och arbeten, menar Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), är viktigt för yrkesarbetare då detta skapar nya erfarenheter och kunskap hos de anställda.

I en studie som utfördes av Nigel. R. Mansfield & Nidal. S. Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) motiverades yrkesarbetarna kring att skapa en arbetsmiljö där samarbete, tillit och förståelse fanns. Dåliga arbetsvanor kan undvikas om en arbetsmiljö som präglas av samarbete, tillit och förståelse skapas.

För att skapa en arbetsmiljö där anställda samarbetar på ett bra sätt, anser Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), är det viktigt att ha bra sociala relationer med sina kollegor. Att sociala relationer var viktigt hade identifierats tidigare i en studie av Borcharding & Oglesbys (1974, Refererad i Andersson & Gabre, 2015). Detta var något som tidigare tagits upp av Charles. R. Schrader (1972, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) där han höll med om att sociala relationer var viktiga. Han menar att yrkesarbetare arbetar för att skapa lag och för att få möjlighet att arbeta med sina vänner.

Förutom det som har nämnts är det också, enligt Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), viktigt att yrkesarbetarna känner en frihet i sitt arbete och intresse för arbetsuppgifterna finns. För att lyckas med detta är det vanligt, enligt Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), att yrkesarbetarna får vara med och välja vilka arbetsmetoder som ska väljas. I deras studie tas även vikten av att visa uppskattning upp. Det är viktigare att uppskattning ges vid rätt tillfälle för att ge rätt effekt och vara effektivt (Mansfield & Odeh, 1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015).

Fler och fler, menar Barg et al (2014), börjar förstå att motivation är nyckeln till att skapa produktivitet inom byggbranschen och därför visas mer intresse kring just motivation hos yrkesarbetarna. Enligt Härngren & Sällström (2009) är partnering en bra start till att skapa ett bra samarbete, sociala relationer och ett effektivare projekt som får motiverade och engagerade medarbetare. För att lyckas med detta menar de att dagligt arbete behövs göras för att motivera och engagera inblandade i projektet (Härngren & Sällström, 2009).

3.4 Motivation genom att sätta mål

Anthony Walker (2011) menar att sätta mål är bland det effektivaste sättet att skapa motivation hos anställda. Att sätta mål för anställda, menar han, kan göra att arbetet blir mer meningsfullt och mer motivation väcks hos det anställda. Edwin A. Locke & Gary P. Latham (2013) menar att en målsättning innebär att olika handlingar ska leda till att uppnå de satta målen. Det är viktigt att målen är specifika och uppnåeliga. Detta håller Walker (2011) med om, men lägger även till att mål bör vara mätbara, tidsbaserade och realistiska.

När mål sätt anser Walker (2011) att de anställda bör vara delaktiga i att sätta upp målen då detta kan göra att engagemang skapas. Detta i sin tur leder till att anställda presterar bättre. När målen sätts upp bör det vara utmanande mål. Utmanande mål gör att anställda lägger ner med energi i att klara uppgiften (Walker, 2011). Detta vara något Edwin A. Locke & Gary P. Latham (1990) menade på sedan tidigare att för enkla mål gör att inte lika mycket ansträngning läggs ner i uppgiften. De menade också på att genom att sätta upp mål som är utmanande kan prestationerna från de anställda bli bättre.

Mål kan, enligt Latham & Locke (2013), sättas upp för arbetslaget men även för individen. Sätts mål upp för arbetslaget är det i slutändan individens bidrag som gör att arbetslagets mål uppnås. Målsättningar kan dock medföra att individer upplever en stress och rädsla för att inte uppnå de mål som är satta. Mål kan upplevas olika av individer, de kan upplevas som utmaningar men även upplevas som hot. Upplevs målen som hot kan prestationerna blir sämre och målet blir omotiverade för personen (Latham & Locke, 2013).

3.4.1 Delaktighet

Får de anställda vara delaktiga i att sätta upp mål, menar Latham & Locke (2013), kan detta motivera till att mer ansträngning läggs i utförande för att uppnå målet. Får de anställda vara delaktiga i att sätta mål menar Walker (2011) att anställda accepterar de satta målen bättre och tar till sig dem som deras egna personliga mål. Uppnås sedan målen kan det, enligt Latham & Locke (2013), leda till att anställda upplever tillfredsställelse eftersom de har varit delaktiga i att utforma och uppnå målen.

De är viktigt, enligt Eva Thealander (2003), att skapa en förståelse hos individerna att det är deras arbete som bidrar till att projekten uppnår ett större ändamål. Skapas denna förståelse kan individer känna sig mer delaktig och på så sätt lägga ner mer energi i sitt arbete. De anställdas erfarenhet och kunskap bör tas tillvara på inom en organisation. Görs detta på ett framgångsrikt sätt anser hon att individerna är delaktiga i organisationen (Thealander, 2003).

Detta är något Thomas (2009) också anser som viktigt. Skapas förståelse kring att deras bidrag är viktigt i arbetet kan detta medföra att mer tid, energi och engagemang läggs i utförandet. För att lyckas skapa inre motivation i arbetsuppgifterna är det viktigt att makt ges till den som ska utföra arbetet. Utförs momentet sedan enligt planeringen kan detta leda till att en känsla av stolthet och tillfredsställelse infinner sig hos personen som planerat och genomfört momentet (Thomas 2009).

3.4.2 Feedback

Feedback är, enligt Latham & Locke (2013), viktigt inom en organisation då detta indikerar om arbetet och beteendet bidrar till att uppnå målen och visionerna inom organisationen. Feedback kring målsättningen ger den anställda möjligheten att avgöra om den upplever att det är värt att lägga ner mer engagemang i uppgiften för nå målet. Högt uppsatta mål i kombination med feedback kan leda till att de anställda engagerar och anstränger sig mer i arbetsuppgiften (Latham & Locke, 2013).

Feedback kan skapa arbetsglädje, enligt Emelie Nilsson (2002), men även en bra självkänsla hos de anställda. Prestationer som genomförs behövs uppmärksammas då alla behöver feedback på utförda uppgifter. Hon menar att feedback är något många tar för givet och därför brister detta oftast inom organisationer. Feedback bör ges när uppgifter av betydelse för organisationen har utförts (Nilsson, 2002).

I en studie av Per-Erik Josephson et al (2008) påpekar de att feedback som ges inom byggbranschen oftast är negativ och enbart påpekar fel och misstag som har begåtts. Positiv feedback under produktionen är något de menar är bristfälligt. Yrkesarbetare i deras studie menar att när det har avslutat sin arbetsuppgift skickas det vidare till nästa projekt och feedback på det utförda arbetet uteblir.

3.5 Belöning

Belöning, menar Latham & Locke (2013), kan användas för att skapa och stärka engagemanget kring att uppnå mål.

Belöningar kan vara yttre belöningar i form av lönehöjning, förmåner men även bonusar. Denna typ av belöning, menar Kenneth W. Thomas (2009), är inte något individen styr själv över. Belöningen kontrolleras av en extern person som bedömer om den ska delas ut eller inte. Inom byggbranschen, menar Walker (2011), att denna typ av belöning har funnit i form av att lönen har baserats på hur de anställda presterar. Belöning i yttre form är inget som han anser är bra och för mycket tävling kring att få sin belöning kan göra att det skapar osämja inom projektet (Walker, 2011).

Inre belöning skapas hos de anställda då de känner att framsteg görs i projektet och de känner meningsfullhet i arbetet det utför. Detta, menar Thomas (2009), är viktigt i en organisation då den belöningen håller i sig längre än yttre belöning. Anställda som upplever mer inre belöning tenderar att trivas bättre på arbetet och upplever en mindre grad av stress. Denna belöning, anser Thomas (2009), kan bidra med att extra ansträngning och engagemang läggs utan ekonomiskt kompensation.

Synen på att ekonomiska förmåner är den största motivations och belöningskällan lever kvar hos många chefer. Thomas (2009) hävdar att när lönen fastställts och förhandlingar kring villkor är avklarade spelar de yttre belöningarna mindre roll och de inre belöningarna får större betydelse.

3.6 Partnering

Det finns olika sätt att se partnering på. Eriksson (2010) beskriver partnering på olika sätt, var av ett där partnering fungerar som ett arbetssätt. Detta är ett synsätt där partnering används av ledningen för att uppnå mål inom projektet och använda arbetskraften på ett effektivt sätt. Detta innebär att partnering kan bidra till att skapa ett bra arbetsklimat som präglas av engagemang och öppenhet. För att lyckas med detta tar Eriksson (2010) upp olika komponenter så som förtroende, gemensamma mål och skapa öppenhet.

Dessa parametrar är något Fernström (2003) håller med om och lägger även till att det är viktigt med tillit, att ha visioner samt att fokus ligger på kund. Han menar att för ett lyckas med partnering-projektet kan komponenterna uppfyllas på följande sätt:

- **Tillit, Förtroende och öppenhet**

För att skapa detta är det viktigt att en miljö i projektet skapas där involverade parter vågar lita på varandra och vara öppna mot varandra. Upptäcks fel eller ses problem vågar alla inblandade ta upp det direkt. För att lösa problemet på bästa sätt är det viktigt att personer som är involverade i projektet är trygga i gruppen och vågar framföra förslag på lösning. Förtroende måste ges till varje individ då det är dem som bidrar till att skapa ett bättre projekt.

- **Skapa gemensamma mål, visioner samt delmål**

Skapas visioner och gemensamma mål för partnering-projektet kan detta bidra till att inblandade aktörer strävar åt samma håll. Visionen bör dock kompletteras med mätbara mål som är tydliga. Enligt Fernström (2003) ska målen innehålla parametrar så som kvalitet, tid och kvantitet. Incitamentsystem bör kunna kopplas till de satta målen. För att nå upp till kundens förväntningar bör visionerna och målen vara kopplade till kundens önskemål och krav.

- **Fokus på kunden och kundnytta**

I ett partnering-projekt bör, enligt Fernström (2003), fokus vara på att kunden ska bli positivt överraskad av slutresultatet. Känner kunden att slutprodukten blir över förväntan kommer goda referenser skapas och möjligheter till en långvarig relation med kund skapas. Det gäller att inblandade parter sätter kunden först.

Utöver komponenterna som nämns av Eriksson (2010) & Fernström (2003) nämner även, Johan Nyström (2005), andra komponenter till ett nå framgång i partnering-projekt, som att stärka arbetsgruppen och att ha strukturerade möten. I studien av Nyström (2005) identifierades ytterligare en komponent som viktig för att lyckas med partnering-projektet och det är att ömsesidig respekt finns från alla inblandade parter.

I en studie av John F.Y Yeang et al (2007) tas hjälpmedel upp för att skapa ett fungerande partnering-projekt. Utöver de parametrar som nämns av Fernström (2003) & Eriksson (2010) nämner även F.Y Yeang et al (2007) att en workshop kan genomföras för att skapa goda kontakter med varandra samt att skapa ett måldokument där de gemensamma målen finns.

Måldokumentet är något Anna Rodhin (2002) menar är ett av de viktigaste redskapen för att skapa en samverkansrelation i projekten. När måldokumentet tas fram är det viktigt att aktörerna får vara med och skapa målen. När detta är gjort bör målen förankras så att alla involverade i projektet arbetar mot de uppsatta målen. Fernström (2003) nämner att mål och visioner gör att alla strävar åt samma håll. För att förankra målen inom projekten, menar Härngren & Sällström (2009), kan mini-workshops och informationsmöten anordnas för yrkesarbetarna. För yrkesarbetarna sedan själva bryta ner målen i mindre delmål blir det lättare för dem att relatera till det större målet. Detta kan göra att de arbetar för att uppnå kundens krav och förväntningar.

Sätts mål upp i projektet anser Fernström (2003) att ett incitamentsystemet bör vara kopplade till målen. Incitament är något Hultqvist & Sällström (2016) menar skapa en drivkraft till att uppnå bra samarbetsklimat inom partnering-projektet. Rhodin (2002) håller med om att incitament kan användas som motivation inom partnering. Dock menar hon på att incitament har större betydelse för organisationen än det har för individen som ska genomföra arbetet.

Partnering, menar Rodhin (2002), bör få olika betydelser och påverkas olika beroende av sammanhanget det används i. Därför anser hon att begreppet inte bör ha någon entydig eller fast definition. Hon menar att partnering inte bör preciseras eller definieras till någon exakt arbetssätt utan vara en vägvisare i projektet. Dock tar hon upp samma komponenter för att lyckas med partnering som resterande forskning nämner.

Synsättet i branschen är ofta att skrivs ett avtal där partnering är grunden i ska detta leda till att beteendet hos inblandade parter automatiskt ändras. Leif Hultqvist och Catarina Sällström (2016) menar att det är felaktigt då partnering kräver underhåll och dagligt arbete. Ska projekten genomsyras av partnering-andan menar Hultqvist & Sällström (2016) att de krävs att organisationen skapar en miljö där samverkan och öppenhet präglar organisationen, vilket kräver kontinuerligt arbete.

4 Sammanställning av intervjuer

Avsnittet presenterar insamlad data och hur olika svar benämns i texten.

För att urskilja vilka svar som kom från informanter i partnering-projekt betecknas de som p-informant och projekten för p-projekt. Svar som kom från informanter i projekt som inte var partnering kommer att betecknas ip-informant och projektet för ip-projekt. Var det något samtliga har svarat lika benämns det som informanter och projekten.

4.1 Eget ansvar, utmaning och kunskap

P-informanterna svarade överlag att det som motiverade dem var att få skapa något men också att de fick hitta lösningar på problem. Detta var något som en p-informant ansåg ingick i deras yrke. En annan av p-informanterna menade att nya utmaningar och moment motiverade honom i arbetet. En utmaning leder till motivation kring att klara av momentet och visa att kunskap har skapats efter slutförandet. Han menade på att utmaning skapar motivation.

I ett av p-projekten genomfördes ett delmoment som inte hade gjorts på länge i distriktet inom Skanska. De diskuterade kring om de skulle göra det själva eller sälja momentet. Efter diskussioner mellan yrkesarbetare och arbetsledning kom de fram till att göra det själva. God planering gemensamt mellan yrkesarbetarna och arbetsledningen, trodde en av p-informanterna, gjorde att genomförandet gick bättre än planerat. Momentet utfördes en vecka snabbare än tidplanen visade. Det är viktigt, ansåg p-informanten, att ta åt sig av misstag och förbättra genomförandet av arbetsmoment. Skulle de undvika vissa arbetsmoment, ansåg p-informanten, att kunskap kommer att försvinna vilket inte gynnar projektorganisationen.

En sak som, en p-informant, efterlyste var att få gå mer kurser i t.ex. ritläsning. Detta skulle driva honom i arbetet. Han menar att jobbet blir roligare om mer kunskap finns. Kunskap och kurser, menade p-informanten, skulle bidra till personlig utveckling för honom. Detta ansåg han var ett eftersatt område för yrkesarbetarna och att det pratades för lite kring detta ämne.

4.2 Närvarande kund

Majoriteten av informanterna ansåg att kunden vara viktigt i deras arbete då kunden köper produkten och har sista ordet.

Samtliga p-informanter ansåg att det var positivt om kunden var närvarande i produktionen och om önskemål och förväntningar var tydliga från kundens sida. Var förväntningar och önskemål tydliga, menade en p-informant, att yrkesarbetarna fick förståelse för vad som förväntades utav deras arbete. Detta var något flera p-informanter höll med om, fanns kunskap om kundens förväntningar kunde problem lösas på ett bra sätt för att skapa en slutprodukt där kvaliteten nådde upp till kundens krav. Lämnas en produkt över där kvaliteten uppnådde kraven gör detta, menade en p-informant, att det infinner sig en stolthet i att varit med och skapat produkten.

Syns inte kunden ute i produktionen var det svårt, enligt en p-informant, att föra en dialog om vad som förväntades som slutprodukt. Detta höll en p-informant med om som uppskattade att jobba nära kunden och att få möjlighet att se kundens reaktion när slutprodukten lämnas över.

Båda ip-informanterna höll med om att det var viktigt att göra ett bra jobb för kunden och lämna en bra produkt med hög kvalitet. Att veta kundens förväntningar kring slutprodukten var något en av ip-informanterna ansåg vara viktigt. Han nämnde att i ip-projektet hade de lyckats skapa en bra kontakt med kund.

4.3 Förutsättning att skapa produkter med hög kvalitet

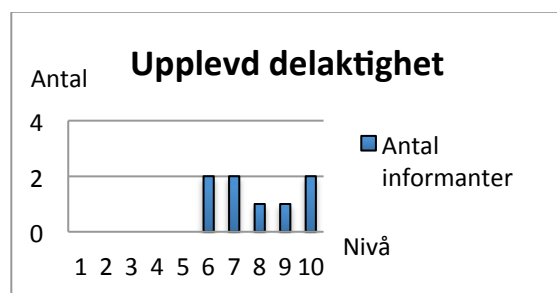
Det framkom att samtliga informanter ansåg att det var motiverande att skapa en fin produkt med hög kvalitet. En p-informant nämnde att det var viktigt att känna att ett bra jobb har utförts och att slutresultatet blev som det var tänkt. I ett av projekten menade en p-informant att han var trygg med att de var ett bra lag som lämnade en bra slutprodukt efter sig.

Att göra ett bra jobb och skapa en produkt med hög kvalitet var något även ip-informanterna nämnde. De nämnde också att jobbet under dagen ska kännas meningsfullt och hålla en hög kvalitet. Att känna stolthet över produkten som de lämnar efter sig var viktigt för en av ip-informanterna. För att känna stolthet i det utförda arbetet ansåg han att det var viktigt att skapa en bra produkt från början. Att skapa en bra produkt motiverade honom.

Olika faktorer, ansåg en p-informant, påverkade motivationen kring arbetet så som hjälpmedel eller maskiner. Behövde de hjälpmedel eller maskiner upplevde p-informanten aldrig att det var någon större diskussion kring detta vilket han tyckte var en viktig faktor för att bli motiverad. En annan p-informant menade att det var viktigt med rätt bemanning och att rätt resurser gavs. Dessa faktorer menade han spelade in på hur motiverad han kände sig.

4.4 Delaktighet

I diagrammet kan vi se hur delaktiga informanterna ansåg sig vara i att utforma och påverka sina arbetsuppgifter. De fick svara på en skala på 1-10. Där 1 står för inte alls delaktig, 5 är måttligt delaktig och 10 är mycket delaktig.



Figur 3. Sammanställning av upplevd delaktighet hos yrkesarbetarna

Alla informanterna ansåg sig vara mellan måttligt eller mycket delaktiga i att utforma sina arbetsuppgifter.

Några av informanterna upplevde att engagemanget blir högre när de fick vara delaktiga och involverade från början. De informanter som inte ansåg sig vara mycket delaktiga trodde att det hade känt sig mer motiverade och engagerade om de hade blivit involverade och delaktiga i arbetet.

4.4.1 Delaktighet skapar engagemang

Att få vara delaktig, menade en p-informant, var bland det viktigaste för att känna engagemang. Att vara delaktig i planering av arbetsmomentet och val av material bidrog till motivation enligt en p-informant. Några av p-informanterna uppgav att det var motiverande, att få vara med och starta upp något för att sedan fullfölja och avsluta arbetsmomenten.

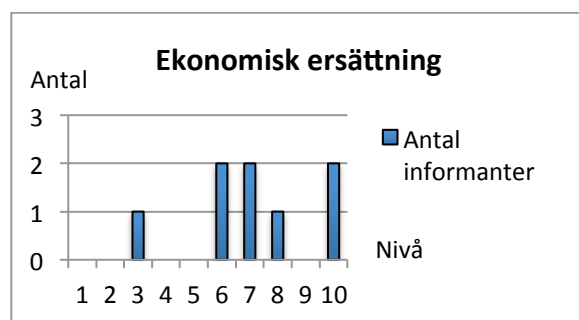
Exempel på moment som en av p-informanterna varit delaktig i var planering, inköp men även i att granska handlingar. Han menade att få vara med från allra första början gör att engagemang väcks då ens tankar och idéer förhoppningsvis leder till att det blir en bra slutprodukt. Det blir som ett personligt misslyckande om det inte blir som planerat ansåg p-informanten.

Att ha en tillåtande miljö där möjlighet ges att tycka och tänka, ansåg en p-informant, var viktigt. Det är i slutändan, enligt p-informanten, yrkesarbetarna som har erfarenhet kring hur olika moment ska utföras. Det var viktigt för några av p-informanterna att de fick möjlighet att påverka material och metodval för arbetet som skulle utföras. En av p-informanterna menade att delaktighet skapar engagemang vilket gör att den enklaste lösning som är bäst och billigast för projektet hittas.

En av ip-informanterna upplevde att han hade stor möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. Den andra ip-informanten upplevde att han var måttlig delaktig i att utforma sina arbetsuppgifter. Han menade att hur delaktiga de tillåts vara beror helt på hur arbetsledningen var i projektet. Skulle det vara en arbetsledning som var okunnig och bestämde hur arbetsmoment skulle genomföras upplevde han att det kunde bli väldigt fel ibland. Detta kan göra, menade han, att arbetsmomentet inte blir motiverande. Hade han involverats i att hitta lösningar och hjälpa arbetsledaren trodde han att mer motivation och engagemang hade skapats kring arbetsmomenten.

4.5 Ekonomisk ersättning

När frågan ställdes kring hur ekonomisk ersättning påverkade engagemanget och motivationen svarade informanterna på följande sätt som kan ses i diagrammet nedanför.



Figur 4. Ekonomisk ersättnings påverkan på motivationen

1 var att de inte hade något eller lite inflytande, 5 var att det påverkade men att det inte var det viktigaste och en 10 betydde att det var viktigast för engagemanget.

Majoriteten av informanter ansåg att lönen var en drivkraft men inte det viktigaste för engagemanget och motivationen på arbetet.

Två av p-informanterna ansåg att det var en viktig fråga och att det driver engagemanget. En av p-informanterna menade på att det var därför han går till arbetet. Några p-informanter ansåg att skulle mål och delmål sättas upp var ett naturligt utfall ekonomisk kompensation som en bonus på lönen. En av informanterna ansåg att höll det som förväntades av dem bör de belönas i form av bonus på lönen. En annan p-informant menade att ska belöning i form av ekonomiskt ersättning ges var det viktigt att hela laget blir lika behandlat:

”Alla ska få vara med och dela på kakan”

4.5.1 Viktigt men inte viktigast

Några av de andra p-informanterna menade på att lönen inte var det viktigaste utan det är jobbet i sig som engagerar. En av p-informanterna ansåg att jobbet var till för att tjäna pengar men att lönen inte prioriterades högst. En p-informant menade att skulle detta prioriteras högst hade han strävat efter att tjäna så mycket pengar som möjligt. En annan p-informant menade att för honom var det viktigare att få en bra resa under sin yrkeskarriär än att tjäna mycket pengar. En bra resa är något han upplevde Skanska gav honom.

Båda ip-informanterna svarade att lönen och ekonomisk ersättning inte prioriterades högst vid tidpunkten av studien. Den andra ip-informanten sa att pengar är alltid pengar men att utföra ett bra jobb är viktigare än pengar. Den andra ip-informanten menade att det är en drivkraft men inte de som prioriterades högst. Han hade jobbat väldigt länge på Skanska och han menade att rätt projekt, kollegor och bra arbetsledare har lett till att ip-informanten trivts bra i företaget. En av ip-informanterna menade att:

”Pengar är bra men det är inte det viktigaste”

4.5.2 Annan form av belöning

Om milstolpar så som t.ex. tätt-hus är avklarat hade de i ett p-projekt sagt att de ska fira detta på något sätt, antingen göra något kul tillsammans, en extra bulle eller att grilla. Det som var viktigast, ansåg en p-informant, var att uppskattning visades när milstolpar och delmål uppnåts. En annan p-informant nämnde att det var viktigt att yrkesarbetarna själva fick sätta upp belöningen kring målet. En p-informant nämnde att de hade grillat efter att delmålet tätt-hus uppnåts.

Att fira sina delmål och mål på något sätt, ansåg en p-informant, var naturligt. Det behövde inte vara tårta men att en aktivitet för att uppmärksamma prestationen görs inom projektet. En annan p-informant uttryckte sig på följande sätt:

”Man kan inte ha fest för allt.”

Detta var något som en av ip-informanterna höll med om och att de var där för att göra ett arbete och skapa en produkt så kunden blir nöjd. Att uppmärksamma utförda uppgifter, ansåg ip-

informanten, kunde gå till överdrift. Han menade att de var på jobbet för att utföra vissa arbetsuppgifter.

4.6 Feedback vid rätt tillfälle

När frågan ställdes kring hur prestationer uppmärksammades i arbetet menade en av p-informanten på att det blir spontant i det vardagliga arbetet. En annan p-informant ansåg att skulle feedback ges och arbetsuppgifter uppmärksammas under produktionen hade det varit konstigt då det aldrig eller i liten utsträckning gjordes. Feedback borde, enligt en p-informant, ges inte bara vid morgonmötet utan kontinuerligt under dagarna och ute i produktionen, detta hade upplevts som positivt.

Feedback på arbetsmoment var något ip-informanterna menade de fick under arbetsdagarna utav kollegor, arbetsledare och kund. En ip-informant nämnde att de kanske inte får feedback varje dag men att skulle det ges för mycket blir det nästan löjligt.

En av p-informanterna menade att feedback gavs mer i efterhand när de skulle lämna ett projekt. Då får de höra att det har gjorts ett bra arbete. P-informanten menade på att ges feedbacken när de ska lämna ett projekt är det försent. Ska feedback ges ansåg en p-informant att det bör göras under projektets gång så att han får beröm för det utförda arbetet under produktionstiden. För vissa kanske inte beröm och en klapp på axeln är värt något, men en av p-informanterna upplevde att det räcker rätt långt med en klapp på axeln. När beröm ges var det dock viktigt tyckte p-informanten att vara konkret kring vad som hade gjorts bra.

4.6.1 Positiv och negativ feedback

En av p-informanterna ansåg att blir något inte bra eller att det inte följer tiden var det feedback som de fick höra. Sen trodde även en p-informant att allt inte behövs sägas utan alla har ett kroppsspråk och det märks om personer är glada och nöjda. En annan p-informant uttryckte sig på följande sätt:

”I vår bransch så tror jag att hör man inget är det bra och hör man något så går det dåligt.”

En p-informant hävdade att positiv feedback var något både tjänstemän och yrkesarbetare var dåliga på att ge. Detta var något en av p-informanterna höll med om, att positiv feedback sällan ges och det gällde alla ända från tjänstemannanivå ut till yrkesarbetarna. Skulle detta göras oftare menade en p-informant att det hade skapats en bättre stämning och underlättat det dagliga arbetet.

Att det sällan gavs positiv feedback var något ip-informanterna inte höll med om, upplevelsen för dem var att det mest var positiv feedback som kom fram. Att få höra när något var bra tyckte en ip-informant var jätte bra. Samtidigt menade den andra ip-informanten att det var på jobbet för att utföra ett arbete. Mer positiv feedback hade blivit tjatigt.

Att uppmärksamma prestationer var något, vissa p-informanter ansåg, de kunde bli bättre på. I ett av p-projekten pratade de om att de skulle ge feedback till varandra varje dag. Sen menade en p-informant att det var svårt att leva upp till och det var något som kunde förbättras.

4.7 Projektets målsättningar

P-informanterna menade på att tidsplanen indirekt blir organisationens målsättning och milstolpar. En p-informant menade att hur stor kunskap som fanns kring tidsplanen kunde variera beroende på hur insatt och involverad personerna var i planering och hur ofta de deltog på möten.

I ett av p-projekten sa en p-informant att det var möjligt att någon hade presenterat visionerna och målen i projektet för något halv år, år sen. Men att någon större kunskap inte fanns kring projektets mål och visioner då de inte hade varit delaktiga i att utforma dem.

Att målen var utifrån projektets tidplan var något som också ip-informanterna nämnde. De hade haft olika etapper inom produktionen som, ip-informanten menade, blev målen för produktionen. Dessa mål var dock inga mål som yrkesarbetarna varit delaktiga i att utforma. En av ip-informanterna tror att det är väldigt individuellt om det hade motiverat en person att vara delaktig i att sätta upp mål. De hade inte gjort det i ip-projektet så därför var det svårt för ip-informanterna att säga om det var motiverande.

Även om det finns milstolpar utifrån tidsplanen ansåg en p-informant att dessa milstolpar kunde brytas ner ännu mer under byggets gång. Skulle dessa mål sedan uppfyllas var det viktigt, ansåg han, att det firas för att skapa en bättre stämning. Den visuella planeringen ger en bra möjlighet, ansåg en p-informant, till att sätta upp delmål som kan nås. Delmål som kan sättas kan vara sådant som datum för färdigställande av ett moment. En av p-informanterna säger så här:

”Har man inga mål att jobba mot vet man inte vart man är på väg.”

4.7.1 Delmål och visioner för produktionen

När frågan ställdes till p-informanter hur de hade upplevt att sätta upp mål och visioner för produktionen var nästintill alla positivt inställda. P-informanterna trodde att det kunde förbättra engagemanget och motivationen i projektet. En p-informant ansåg att det var viktigt att de fick vara delaktiga i att sätta upp delmål.

Skulle mål och delmål sättas upp var ett naturligt utfall, enligt några av p-informanterna, en ekonomisk bonus på lönen. Målen och visionerna, ansåg en p-informant, bör vara förknippade till ett incitament i form av ekonomisk kompensation. Detta skapar en morot fram till målet.

I ett av p-projekteten hade yrkesarbetarna fått delta i att ta fram mål under en workshop. Workshopen som hade genomförts upplevdes som positivt av p-informanterna. Under denna workshop bestämdes bland annat vilken säkerhetskultur projektet skulle ha samt sattes ett mål att ge någon feedback minst en gång om dagen. Detta upplevde en av p-informanterna att de hade fått in i det dagliga arbetet på ett bra sätt. Det är lätt att prata om det men att det aldrig händer något kring det som har bestämts ansåg en annan p-informant. Som en av informanterna sa:

”Det är något vi har här som mål att minst en gång per dag försöka ge positiv feedback till någon annan människa. Det kom vi fram till under vår startworkshop och det har vi nu inskrivet att vi ska göra.”

En av p-informanterna ansåg att sätts mål kring hur framdrift ska ske och planering överhuvudtaget bör det involvera yrkesarbetarna. Detta menade han gör att de var med och skapar en trygg och säker arbetsplats. En säker och trygg arbetsplats var något en annan p-informant tog upp som ett mål att jobba mot.

I ett av p-projekten hade de satt ett konkret mål på att arbeta in mellan 10-15 % av kalkylerad tid. I ett annat p-projekt hade de parametrar som skulle uppnås så som:

- Noll olyckor och tillbud
- Ha ett städat bygge

Dessa parametrar var kopplade till ett incitamentsystem som gav något i lönekuvertet detta var, enligt en p-informant, viktigt. Målen som sätts bör vara kopplade till ett incitamentsystem ansåg han.

Vissa mål var enkla att mäta menade en p-informant, så som noll olyckor. Sätts mål som var svåra att mäta ansåg en av p-informanterna att diskussion i grupp efteråt kring om målen har uppnåtts eller inte bör göras. Denna diskussion bör dock inte vara för omfattande och ta för lång tid. Det tror inte han hade varit populärt. Han menar att alla är olika och detta bör respekteras då alla inte hade uppskattat att tvingats sitta ner och diskutera. Hade detta gjorts på en lagom nivå tror han yrkesarbetarna hade känt sig mer delaktiga.

4.8 Arbetsmiljön

Arbetsmiljön i projekteten upplevde samtliga informanter som tryggt, säkert och öppet.

En p-informant menade på att en bra miljö skapades när de var mer ett gäng i projektet. I ett av projekten skiljer de inte på tjänstemän och yrkesarbetare och de var en känsla som p-informanten upplever rakt igenom hela projektorganisationen. En av p-informanterna menade på att blir de som ett gäng uppstod en bättre stämning automatiskt i projektet. De var klart, menade han på, att det var enklare att skapa en sådan känsla i ett mindre projekt där möjlighet ges att lära känna alla.

En av ip-informanterna menade att alla pratade över gränserna och var öppna mot varandra inom projektet. Medan en annan ip-informant ansåg att det berodde på vilka människor det var i projektet. Vissa var väldigt öppna medan andra var mindre öppna, det berodde på vem han pratade med inom projektet. Ip-informanten menade att det var många chefer inblandade i projektet och att klimatet kunde upplevas olika beroende på vilka de pratade med.

4.8.1 Motiverande arbetsmiljö

Det som hade gjorts för att skapa en bra arbetsmiljö, enligt en p-informant, var att de hade tänkt lite utanför boxen. De hade gjort en annorlunda bod-etablering vilket bidrog till att uppnå en mer öppen och välkomnande känsla. Han menade på att enkla grejer kan medföra att det blir lite roligare miljö att arbeta i. De hade t.ex. engagerat sig i att skaffa fram soffor som stod i ett rum för att skapa en trevligare miljö. P-informanten menade på att det inte var mycket som behövdes

göras för det skulle bli en roligare och trevligare miljö på arbetsplatsen. En av p-informant uttryckte sig på detta sätt:

”Arbetsmiljön ska vara inspirerande så det blir kul att gå till jobbet”

En p-informant nämnde att de skulle ändra etableringen så att tjänstemän och yrkesarbetare satt tillsammans. Han menade att det i sig kanske inte var motiverande till att arbeta hårdare men att större förståelse kring varandras uppgifter och känslan att de var ett lag skapas snarare än att de var uppdelade. När denna ändring genomförts trodde han att stämningen i projektet skulle bli annorlunda och kommer avspeglade sig ner i projektorganisationen. När studien genomförs upplevde p-informanten att det är väldigt uppdelat och hierarkiskt i organisationen vilket han upplevde som tråkigt. Detta kändes gammaldags menade p-informanten. Han sa på detta sätt:

”Skanska och Skanska, de är ju vi som är här som är viktigt. Sen vad det står på ryggen är inte jätteviktigt. Man är ju glad att man får jobba med sina kollegor.”

Att ha roligt på jobbet, ansåg en p-informant, var det viktigaste. Har de kul på jobbet blir anställda automatiskt engagerade och motiverade ansåg han. En annan p-informant ansåg att det var viktigt att trivas med kollegorna som de fick möjlighet att arbeta med. Skulle trivsel inte finnas på jobbet kan det innebära, ansåg han, att det blev en otrolig tyngd att gå till jobbet.

Att känna trivsel och glädje på jobbet var en viktig faktor som motiverade en av p-informanterna. Han ansåg att det var viktigt att jobbet var roligt och att han fick möjlighet att arbeta med bra kollegor.

4.8.2 Respektera varandra

En p-informant höll med om att det var väldigt uppdelat på så sätt att de aldrig såg platschefen mer än på morgonmötet och de andra cheferna aldrig sågs ute på bygget. Han nämnde även att det inte låg i arbetsledningens natur att hälsa på yrkesarbetarna. Detta upplevde han skulle vara en bra sak att börja göra, ta sig tid att hälsa och prata en stund. Detta var något som sällan hände ansåg en p-informant. Han påverkades på så sätt att inte lika mycket energi och engagemang blev nerlagt i arbetet.

Tuffa beslut tas av ledningen, men det var något en p-informant menade inte behöver bevisas när de tar en fika eller när de var ute på arbetsplatsen. Det skulle vara bättre, menade p-informanten, att de tar fram domarklubban när det behövs ta beslut annars ska alla vara på samma nivå. Han menade att de var människor allihop och värda lika mycket oavsett vad dem gör. P-informanten säger på följande sätt:

”En person är inte bättre för att han har ett annat jobb. Det kan nog vara svårt att få fram det ibland känns det som.”

4.8.3 Aktiviteter för att skapa gemenskap

Aktiviteter som hade utförts i p-projekten var go-cart turnering, bowling samt varit ute och ätit. En p-informant ansåg att för att skapa engagemang och motivation kan aktiviteter som att bli bjudna på mat efter jobbet eller en liten aktivitet på rasten i form av t.ex. grillning, räcka ganska långt.

Bowling, ätit smörgåstårta, go-cart och grillning var aktiviteter som hade utförts i ip-projektet. Dessa aktiviteter var inte kopplade till något speciellt inom produktionen utan det hade också gjorts för att skapa en bra stämning och en tajtare arbetsgrupp.

De här aktiviteterna ansåg vissa av p-informant var aktiviteter som bidrog till att skapa en bättre stämning men också tajtare arbetsgrupp i projekten. Enligt en p-informant fanns det mer att göra för att skapa en tajt grupp men också höja motivationen i produktionen. Att få umgås i det civila ansåg flera informanter vara viktigt för att ska engagemang och en tajtare arbetsgrupp.

I ett av p-projekten hade de infört månadens aktivitet. Denna aktivitet var frivillig för den som ville och kunde. Det var viktigt, enligt en p-informant, att få umgås utanför arbetet för att prata om annat än jobb. Att få göra aktiviteter utanför arbetet bidrog, enligt p-informanten, till att en bättre stämning och gemenskap skapades i projektet.

5 Analys

I avsnittet kommer insamlad data analyseras mot studiens litteratur.

5.1 Engagemang och ansvar ger motivation

Maslow (1987) menade att för att den femte nivån i utvecklingsbehov ska tillfredsställas görs detta genom självförverkligande. Detta menar Bigley et al (2003) kan tillfredsställas genom att de anställda får lösa problem som uppstår och ta sig an arbetsuppgifter som kräver ny-tänk. P-informanterna nämnde som något som motiverar dem i deras yrke, att få vara med och lösa problem som uppstår i arbetet. En p-informant nämnde att nya utmaningar och moment skapar motivation. Vilket stärks i en studie av Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) där de menar att yrkesarbetare motiveras av att lösa problem som uppstår. Får de anställda vara delaktiga och påverka sitt arbete, menar McGregor (1960), blir de mer motiverade och engagerade till att utföra ett bra arbete. Utförs ett bra arbete gör det att en bra självkänsla skapas.

Den yttre motivationen är, enligt Thomas (2000), relaterad till externa faktorer. För att skapa mer engagemang och motivation till de yttre faktorerna är det, enligt Deci & Ryan (2000), viktigt att personer får påverka målen som sätts upp. Detta kan påverka kvaliteten och resultatet på ett positivt sätt. P-informanterna ansåg att det var viktigt för dem att få vara med och planera arbetsmoment samt val av material. P-informanterna nämnde att det var viktigt att få lov att ta eget ansvar och ha en variation i arbetet. Att få vara med och påverka hur arbeten ska utföras, menar Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), kan skapa motivation hos yrkesarbetare. Att få vara med och påverka är något yrkesarbetarna nämnde som viktigt, vilket gör att den fjärde nivån i motivationsteorin uppfylls. Får yrkesarbetarna vara delaktiga och påverka sitt arbete kan det, enligt Maslow (1987), leda till att en bra självkänsla skapas. Skapas en bra självkänsla efter genomförandet av arbetsmomentet uppfylls den fjärde nivån i motivationsteorin.

Att skapa en fin produkt med hög kvalitet var något samtliga informanter nämnde. Det var motiverande, enligt informanterna, att vara med och skapa en produkt med hög kvalitet. Detta är något som stämmer överens med tidigare forskning av John. D. Borcharding & Clarkson. H. Oglesbys (1974, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) som menade att yrkesarbetare motiverades av att utföra ett bra hantverk som uppnådde en hög kvalitet.

Inre motivation, menar Boëthius & Ehdin (2000), är kopplad till ens personliga utveckling. Detta var något som skapade motivation hos en av p-informanterna, att få möjlighet att gå utbildningar och skaffa sig kunskap. Detta är något som stärks av Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) som menar att kan de anställda skapa nya erfarenheter och kunskap kan detta motivera dem i arbetet.

5.2 Kund och kundfokus

Enligt Strickler (2006) är det viktigt att skapa en miljö där osjälviskt beteende skapas mot kunden. Hon menar att produkten bör vara i fokus så att kundens önskemål och krav uppfylls.

Att ha fokus på kund är enligt Fernström (2003) något som bör göras i ett lyckat partneringsprojekt. Han menar att alla inblandade bör sätta kunden först för att skapa en slutprodukt som når upp till kundens krav och önskemål. Detta var något majoriteten av informanterna ansåg vara viktigt i deras arbete. Det var motiverande att skapa en produkt som uppfyller kundens krav på kvalitet.

Skapas mål och visioner bör de vara kopplade till kundens önskemål och krav, men också anser Fernström (2003) att de bör innehålla till exempel mål kring kvaliteten och tid. Samtliga informanter nämnde att det är kul att ha en närvarande kund så att kunskap kring deras mål och visioner når yrkesarbetarna i projektet. Kunden var överlag viktig för samtliga informanter. För att skapa ett bra samarbete är det, enligt Hultqvist & Sällström (2016), viktigt att kunden förstår att de är dem som skapar målbilder och sätter kraven. För att förankra målen och visionerna ner i projektet, menar Härngren & Sällström (2009), kan mini-workshops och informationsmöten anordnas.

5.3 Delaktighet genom inflytande och känslan av meningsfullhet

Samtliga informanter upplevde att dem var måttligt eller mycket delaktiga i att utforma sina arbetsuppgifter. Att få vara delaktig var något majoriteten av informanterna nämnde som viktigt, att få möjlighet att vara delaktig i att planera arbetsmoment samt att påverka material och metodval. Involvering och delaktighet kan, enligt McGregor (1960), leda till att motivation skapas då individen tillåts påverka sin arbetssituation. Tillåts de anställda att vara delaktiga skapas en vilja att uppnå ett bra resultat. Att få möjlighet att ha frihet och intresse gällande sina arbetsuppgifter är något enligt Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) påverkar hur motiverade och engagerad yrkesarbetarna blir i arbetet.

Att få vara med från början för att sedan skapa en slutprodukt med hög kvalitet var något en p-informant nämnde som motiverande. Tillåts yrkesarbetarna vara delaktiga från början gör detta att engagemang väcks, enligt en p-informant, då ens idéer och tankar förhoppningsvis leder till ett bra resultat. Uppnås ett bra resultat kan detta, enligt Maslow (1987), bidra med att den femte och sista nivån i motivationsteorin uppnås.

I ett av p-projekten skulle ett moment genomföras som inte hade genomförts på länge. Yrkesarbetarna fick vara med och planera delmomentet som var nytt för många. Efter diskussioner och planering mellan yrkesarbetarna och arbetsledningen blev momentet lyckat. Delmomentet gick snabbare än tidplanen så och slutresultatet blev bra. Att utföra moment som är utmanande ansåg en p-informant vara viktigt, annars kan kunskap försvinna.

I det lyckade delmomentet hade makt getts till yrkesarbetarna som skulle utföra arbetsmomentet vilket, enligt Thomas (2009), bidrar till att skapa en inre motivation hos individerna som ska utföra uppgiften. Denna inre motivation kan bidra till att mer tid och energi läggs i uppgiften. Han menar också på att utförs det planerade arbetsmomentet som planerat kan detta skapa en känsla av stolthet och tillfredsställelse. Enligt Bigley et al (2003) kan den fjärde nivån tillfredsställas i arbetet genom att bekräftelse ges när ett specifikt arbetsmoment har genomförts med positivt resultat som i detta fall var att klara ett utmanande momentet snabbare än tidplan.

Deci & Ryan (2000) menar att inre motivation kan skapas när en person ser egenintresse och nyfikenhet i uppgiften som ska utföras. Nyfikenheten och egenintresset skapades i detta fall genom att få vara med och planera och påverka delmomentet samt att genomföra ett moment som inte genomförts på länge.

5.4 Trivsel och goda förutsättning att göra bra arbete, viktigare än lön

Samtliga informanter menade att ekonomisk kompensation var viktigt dock var det inte det mest väsentliga för motivationen och engagemanget. Två av åtta informanter ansåg att det är den ekonomiska kompensationen som skapar engagemang medan andra informanter menade på att ekonomisk kompensation var viktigt, men det är inte det som prioriteras högst utan att det är andra faktorer som påverkar engagemanget i projekten. I studien gjord av Ambile & Kramer (2010) var det få som nämnde incitament som en motivationsfaktor. Detta är något som stärks av Strickler (2006) som menar att motivation inte bör skapas av externa faktorer i form av ekonomisk kompensation då detta skadar individens inre motivation kring en uppgift. I min studie togs ekonomisk kompensation upp av samtliga informanter men att det påverkar individernas motivation och engagemang i olika utsträckning. Vilket stämmer överens med resultatet i Ambile & Kramer (2010) studie.

Hade ekonomisk kompensation enbart varit de som motiverade, menade en p-informant, hade en konstant strävan efter att tjäna mer pengar funnits. P-informanten hävdar att det var viktigare att få förutsättningar så som rätt bemanning och verktyg för att göra ett bra arbete. Detta var något Ambile & Kramer (2010) håller med om i sin studie, att ha rätt förutsättningar till att göra ett bra arbete och komma framåt är en viktigare motivationsfaktor än incitament för de som har deltagit i den studien. Ett incitamentsystem, menar Hultqvist & Sällström (2016), kan skapa drivkraft inom partnering. Men som Rhodin (2002) påpekar tenderar incitamenten har större betydelse för organisationen än för individen som ska göra arbetet.

Flera faktorer, ansåg informanterna, påverkade motivationen på jobbet och några faktorer som nämndes var att rätt hjälpmedel fanns, att de var rätt bemannade och att rätt resurser gavs. Detta var något Amabile & Kramer (2010) upptäckte i deras studie var en viktig faktor för anställda, att få förutsättningar att ta sig framåt. De menade att det var viktigt att organisationen gav förutsättningar att lyckas t.ex. i form av rätt bemanning. Får de rätt förutsättningar ges möjlighet att vara produktiva vilket var något Borcharding & Clakson (1974, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) ansåg vara motiverande för yrkesarbetarna.

Som Hultqvist & Sällström (2016) menar är det viktigt att anställda ha kul på arbetet då detta bidrar till att de trivs och känner en tillfredställelse. Detta höll informanterna med om att det var viktigt att ha kul på arbetet och trivas med sina kollegor. Att ha kul på jobbet togs upp som en viktig faktor till att känna sig engagerad och motiverad. En av p-informanterna menade att trivs inte personerna med varandra inom organisationen kan det bli en tyngd att gå till jobbet. En av ip-informanterna höll med om att trivas på jobbet och med kollegor var det som motiverade honom mest. Att yrkesarbetare strävar efter att skapa lag och möjlighet att arbete med sina vänner var något Schrader (1972, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) kom fram till i sin studie. Att

de anställda känner samhörighet, menar Bigley et al (2003), gör att den tredje nivån enligt Maslows motivationsteori uppfylls. Trivs de anställda med sina kollegor i projektet uppfylls denna nivå. För att skapa en arbetsmiljö där trivsel och tillfredsställelse uppfylls är det dock viktigt, enligt Hultqvist & Sällström (2016), att de anställda förstår att det är dem som påverkar vilken arbetsmiljö som skapas.

5.5 Feedback

I en studie av Josephson et al (2008) påpekade de att positiv feedback var något som sällan gavs i byggbranschen. De menade på att det oftast var negativ feedback som lyfts fram. Några p-informanter nämnde att det var konstigt om feedback gavs då det aldrig eller i liten utsträckning gjordes. Fick de höra att de har gjort bra ifrån sig menade en av p-informanterna att det oftast var när de skulle lämna projektet och då var det nästan försent att ge någon positiv feedback. Svaren stämmer överens med Josephson et al (2008) studie, där de kom fram till att yrkesarbetarna skickas oftast vidare till nästa projekt och menade i studien att positiv feedback på deras arbete uteblir. Ska feedback ges menade en p-informant att det bör göras under produktionen och att det var försent att ge feedback när yrkesarbetarna ska lämna projektet, det upplevde han som meningslöst. Detta var något som tidigt togs upp av Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) att ska feedback ges var det viktigt att den gavs vid rätt tillfälle för att uppnå det tänkta syftet.

Positiv feedback var något samtliga i p-projekten ansåg att de kunde bli bättre på att ge. En av p-informanterna menade att det kan bidra till att skapa en bättre stämning och underlätta det dagliga arbetet. Detta är något Nilsson (2002) också nämnde, feedback kan skapa arbetsglädje men även en bra självkänsla hos anställda. Hon menade att feedback är något som många tar för givet och därför brister detta oftast inom en organisation. Detta är något som stärks av Josepson et al (2008) och av vissa informanter som menade att feedback oftast uteblir eller kommer försent. Skulle feedback ges kan enligt Maslow (1987) den fjärde nivån i motivationsteorin uppfyllas om uppskattning av ett specifikt moment görs och uppskattningen leder till att en bra självkänsla skapas hos individen.

I ett av p-projekten hade de som mål att ge feedback till någon mist en gång om dagen, vilket gör att de belyser att det var viktigt. En av p-informanterna menade att det var viktigt att varje person kan ta emot feedback på ett positivt sätt och inte tro att något var fel varje gång feedback ges.

5.6 Tydlig målsättning motiverar

Nästintill alla p-informanter var positiva till att skapa mål och visioner för produktionen. De upplevde att det hade förbättrat engagemanget och motivationen i projekten. Medan ip-informanterna var mer tveksamma till att göra det. Latham & Locke (2013) menade att får de anställda vara delaktiga i att sätta upp mål kan det motivera individer till att anstränga sig ännu mer i utförandet. Har de också varit delaktiga i att utforma målet skapas en tillfredsställelse om målet uppnås. Svaren från p-informanterna stämde överens med detta, de menade att mål och visioner kan skapa engagemang och motivation inom projektet. I partnering-projekt menar forskning att det är viktigt att skapa ett måldokument. Detta måldokument bör sedan, enligt

Rhodin (2002), förankras inom projektet till alla yrkesgrupper. Detta är något Härngren & Sällström (2009) håller med om att det är viktigt att förankra mål till alla berörda arbetsgrupper inom projektet. Får de anställda vara involverade i att sätta upp mål kan det, enligt Walker (2011), bidra till att mer engagemang skapas kring målet.

I ett av projekten hade yrkesarbetarna under en workshop tagit fram mål för produktionen och de upplevde det som positivt. Att anordna mini-workshops eller informationsmöten, menar Härngren & Sällström (2009), kan göras för att förankra mål och visioner. Utifrån kundens mål och visioner får varje arbetsgrupp bryta ner dem i delmål och bli delaktiga i att förverkliga det större målet.

Mål bör, enligt Latham & Locke (2013), vara konkreta och uppnåeliga men de ska vara utmanande. Då läggs mer engagemang och energi på uppgiften. En p-informant menade att vissa mål var svåra att mäta och kunde en mindre diskussion göras. Han trodde det hade varit en bra idé om det görs i lagom omfattning. Latham & Locke (2013) förespråkar inte detta, då mål bör vara konkreta och mätbara för att skapa motivation.

5.7 Arbetsmiljö som motiverar

Det är, enligt Strickler (2000), viktigt att skapa en miljö där de anställda motiverar sig själva. Denna miljö skapas genom att individer inom organisationen tillåts att kommunicera på ett öppet sätt och att förtroende ges till de anställda (Strickler, 2000). Att skapa öppenhet, förtroende och tillit är något Fernström (2003) tar upp som viktig för att lyckas med ett partnering-projekt. Informanterna upplevde att arbetsmiljön i samtliga projekt var säker och öppen och det vågade framföra sina åsikter. Att skapa en arbetsmiljö som präglades av förståelse, tillit och samarbete var något som, enligt Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015), motiverade yrkesarbetare.

För att skapa en arbetsmiljö som är motiverande anser Mansfield & Odeh (1991, Refererad i Andersson & Gabre, 2015) att förtroende för varandra bör finnas inom projektorganisationen. En p-informant menade att denna trygga miljön skapades när det blir mer ett gäng ute i produktionen. Bigley et al (2003) menar att den tredje nivån i motivationsteorin kan tillgodoses på arbetet om individer känner samhörighet och vänskap på arbetet. För att skapa en mer förståelse för varandra och samhörighet inom projektet nämnde några av p-informanterna att bod-etableringen var viktig för att skapa en bra stämning. Var utformningen fel på bod-etablering upplevde p-informanten att det kan leda till att det blir grupperingar mellan yrkesarbetare och arbetsledning. Den tredje nivån i motivationsteorin är bristfällig, enligt Maslow (1987), då samhörighet inte upplevdes. Känner de inte samhörighet kan det leda till att individer känner sig omotiverade.

6 Slutsats

Avsnittet presentera slutsatserna efter genomförd studie.

När studien utfördes kunde inte någon påverkan av partnering uppfattas hos yrkesarbetarna. Det som motiverade yrkesarbetarna kunde skapas i alla projekt. Partnering kan användas som grund för att uppnå ett bra arbetsklimat men det som ryms i partnering kan arbetas med oavsett upphandlingsform. Fokus bör inte läggas på partnering utan hur projekten arbetar för att skapa en arbetsmiljö som skapar trivsel och tillfredsställelse hos de anställda. Lyckas projekten skapa en sådan arbetsmiljö kan detta skapa engagerade medarbetare som är motiverade. Engagerade och motiverade medarbetare kan medföra att produktionen blir effektivare och resultatet blir bättre. Därför bör större vikt läggas på att använda medvetna strategier kring att motivera och engagera alla i projektet.

Den slutsats som kunde dras av intervjuerna är att följande faktorer skapar motivation hos yrkesarbetarna i projekten:

- Att få vara involverade och delaktiga i planering av sina arbeten.
 - Detta bidrar till att skapa en produkt som håller hög kvalitet
- Ha en närvarande kund och kunskap om kundens önskemål och förväntningar.
 - Yrkesarbetarna kan då lösa problem på bästa sätt för att uppnå kundens önskemål och förväntning.
- Skapa en arbetsmiljö som motiverar och att yrkesarbetarna upplever en gemenskap i projektet.
 - Kan göras genom att respektera varandra och skapa en kultur och arbetsmiljö som motiverar och engagerar alla inom projektet. Men även att genomföra aktiviteter under arbetsdagar och utanför arbetet kan bidra till att skapa gemenskap inom projekten.
- Känna en glädje och ha kul på jobbet är överlag viktigare än ekonomisk kompensation.
 - Lön är en drivkraft men viktigare att ha kul och känna glädje på jobbet.

I intervjuerna skiljer sig inte svaren från ip- och p-informanter åt. Därför går det inte att hänvisa att det är partnering som gör att detta uppfylls. Många av informanterna är också positivt inställda till att få vara delaktiga i att sätta upp mål och visioner. P-informanter är överlag mer positiva till att arbeta kring mål och visioner. Detta kan påverkas av att vissa av informanterna har fått vara med på en mini-workshop och andra har varit med i projekt som arbete med projektmål och visioner. De saker som motiverar yrkesarbetarna måste tillgodoses individuellt då varje individ är unik.

För att besvara frågan vad det är i partnering som motiverar yrkesarbetarna är det svårt att dra någon generell slutsats utav svaren. För att bra generella slutsatser bör mer kvantitativa studie göras inom detta ämne. Det som skulle kunna påverka motivationen och engagemanget hos yrkesarbetena i partnering-projekt är följande saker:

- Kundfokus
 - Ha en närvarande kund som förmedlar sina mål och visioner
- Om projekten involverar yrkesarbetarna kring att sätta upp mål och visioner kan detta skapa motivation och engagemang
 - Kopplas ett incitamentsystem till målen och visioner kan det skapa engagemang.
 - Workshops och informationsmöten kan bidra till engagemang och motivation.
- Tillit, förtroende och öppenhet kan bidra till att skapa motivation hos yrkesarbetare

7 Diskussion

Avsnittet kommer diskutera ovannämnda slutsatser samt ge förslag på fortsatt forskning.

För att en projektorganisation ska kunna jobba på ett metodiskt sätt för att motivera sina anställda gäller det att kunskap och fokus läggs på vad som motiverar sina anställda. Utifrån detta är det sedan en förutsättning att arbetssätt skapas som gör att de olika faktorerna uppfylls hos yrkesarbetarna. Partnering är i grunden en upphandlingsform mellan olika aktörer men bör också användas i projekt som ett verktyg för att skapa en arbetsmiljö och kultur som uppmuntrar samarbete och hjälper till att skapa en arbetsmiljö som är motiverande och engagerande. Lyckas de anställda blir motiverade och engagerade kommer produkter att skapas på ett effektivt sätt med hög kvalitet. Partnering är en bra grund att börja med för att lyckas att skapa en sådan arbetsmiljö men det är också viktigt att förankra begreppet partnering i alla led i organisationen som nämns i teorin av Härngren och Sällström (2009).

I studien har jag fått kommentarer om att det inte direkt var någon raketforskning jag höll på med. Vilket gör att tankarna går till hur svårt det har varit att hitta relevant teori som berör just ämnet som studieras. Forskning har bedrivits länge och mycket på hur människan motiveras och engageras. Är forskning gjord på hur yrkesarbetarna motiveras är det oftast andra parametrar som mäts i studierna och påverkar svaren från yrkesarbetarna.

Forskning på detta område behövs på grund av att kraven från anställda utvecklas och blir högre. De anställda har fler behov tillgodosedda idag och då ställs högre krav på hur företaget och organisationen tillgodoser den sista nivån i motivationsteorin. Att låta yrkesarbetarna vara delaktiga och involverade gör att arbetsledningen måste anpassa sina arbetsmetoder för att uppfylla kraven.

Görs forskning på området i byggbranschen kan nytta dras av kunskapen i det dagliga arbetet och utveckling hos arbetsledningen kan göras. Studier inom området kan bidra med att flera arbetssätt tas fram där arbetsledning och yrkesarbetare kan arbeta med medvetna strategier för att ändra kulturen och arbetsmiljön inom produktionen.

En tanke som har väckts under studien är att yrkesarbetarna vill vara delaktiga och involverade i stor utsträckning. Kunskapen finns oftast hos yrkesarbetarna ute i produktionen men då är det intressant att tänka på vilken roll dagens arbetsledare kommer att få i framtiden. Vem vet, rollerna inom en projektorganisation kanske kommer att ändras i viss mån.

När en reflektion gjordes av svaren var det flera som menade att motivationen skapades av olika mer mjuka parametrar på arbetet och något som hade varit intressant att diskutera och undersöka är hur kvinnliga snickare hade påverkat arbetsmiljön och kulturen inom ett projekt. Informanterna i studien var enbart män vilket kan ha påverkat slutresultatet. Det skulle också kunna vara så att arbetsmiljön och kulturen som råder ute i projekten i dagsläget inte attraherar kvinnor till att välja branschen. Byggbranschen kanske behöver tänka mer på hur deras projektkultur är och hur de vill att projekt ska bedrivas.

Att skapa en motiverande arbetsmiljö är inte lätt. Därför gäller det att alla från chefer, kund, arbetsledare, underentreprenörer och yrkesarbetarna förstår och vill bidra till att skapa en motiverande arbetsmiljö med engagerade medarbetare. Arbetsmiljön ska inte bara motivera en yrkeskategori utan alla i projektet. För att lyckas skapa en sådan arbetsmiljö bör ledare och chefer leda arbetet för att lyckas påverka men också ändra beteende inom projekten. De bör vara förebilder på flera sätt i ett projekt.

Under arbetet har kunskap om hur yrkesarbetarna motiverats skapats. Ämnet motivation är något som är omfattande, djupt och komplext. Studien har kommit fram till att yrkesarbetarna påverkas av olika parametrar i deras yrke. Kunskapen som har skapats och tankarna som har väckts under studien kommer följa med mig ut i arbetslivet. Studien har gett mig kunskap om hur jag i min position som arbetsledare kan påverka och bidra till att skapa en bra arbetsmiljö men också motiverade och engagerade medarbetare. Gör detta tror jag att projekten bli roliga, motiverande men också effektiva.

7.1 Fortsatta studier

För vidare studier inom området kan förslagsvis undersökningar i form av enkäter göras för att fånga upp en mer generell bild av vad som motiverar yrkesarbetarna. Utifrån resultaten i en enkätstudie kan sedan arbetsmetoder skapas som gör det lättare för arbetsledningen att arbeta på ett sätt som motiverar och engagerar yrkesarbetarna i produktionen. Dessa arbetsmetoder bör kunna implementeras i projekt oavsett upphandlingsform.

Yrkesarbetarna kan bli påverkade av olika saker beroende på vilket företag de arbetar i. Därför hade en studie där olika företag deltar varit intressant och detta ger en bredare kunskap om området inom branschen.

Det hade varit intressant att undersöka vilken typ av arbetsledare som skapar mest motivation hos yrkesarbetare och vilka fördelar samt nackdelar finns det med denna ledartyp. På så sätt kan kunskap fås kring hur den framtida ledaren bör vara inom byggproduktion.

8 Referenser

- Andersson, Malin. & Gabre, Viktor. (2015) *"Lagbasens roll i byggbranschen: en studie om motivation och ledarskap"*, Uppsala Universitet, Mastersprogram i industriell ledning och innovation,
- Amabile, Teresa M. & Kramer, Steven J. (2010) *"What really motivates workers"*, Harvard Business Review, Issue: januari- februari
- Barg, Jason .E., Rупarathna, R., Mendis, D. & Hewage, K. N. (2014). *"Motivating Workers in Construction"*. Journal of Construction Engineering, Vol. 2014, s. 1-11.
- Bigley, Gregory A. et al. (2003) *"Motivation and work behavior"*, The McGraw-Hill companies, Inc, New york
- Boëthius, Stefan & Ehdin, Martin. (2000) *"Arbetsboken: Vägen till din inre motivation"*, Stockholm: Svenska förlaget
- Borcherding John. D. & Oglesbys Clarkson. H. (1974). *"Construction productiv and job Satisfaction"*, Journal of the Construction Division American Society of Civil Engineers, Vol. 100, No. 3, s 413-431.
- Deci, Edward L. & Ryan, Richard M. (2000) *"Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions"*, Contemporary Educational Psychology 25, s.54–67
- Eriksson, Per-Erik. (2012) *"Partnering: what is it, when should it be used and how should it be implemented?"*, *Construction management and economics*, 28(9), 905- 917.
- Fejes, Andreas. & Thornberg, Robert. (2009) *"Handbok i kvalitativ analys"*, Liber AB, Stockholm
- Fellows, Richard. & Liu, Anita. (2009) *"Research methods for construction"*, Chichester: Blackwell Publishing Ltd
- Fernström, Gösta. (2003) *"Partnerskap och partnering i bygg- och fastighetsbranschen"*, Byggförlaget, Stockholm
- Fernström, Gösta. (2007) *"Från byggherre till strategisk partnering – En executive bok om den senaste utvecklingen inom partnering"*, Fernia Consulting AB
- Fernström, G. (2012) *"Handbok i partnering"*, Stockholm: Fernia consulting AB.
- Holme, Idar M. & Solvang, Bernt K. (1997) *"Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder"*, Lund: Studentlitteratur
- Hultqvist, Leif & Sällström, Catarina. (2016) *"Projektkultur i byggprocessen"* AB svensk Byggtjänst

- Härngren, Göran & Sällström, Catarina. (2009) ”Att utveckla team kultur i byggprocessen”, Svensk byggtjänst AB, Stockholm
- Jacobsson, Mattias. & Roth, Philip. (2014) ”Towards a shift in mindset: partnering projects as engagement platforms”, *Construction Management and Economics*, 32:5, s.419-432
- Jacobsson, Mattias & Wilson, Timothy L. (2014) ”Partnering hierarchy of needs”, *Management Decision*, Vol. 52 Issue: 10, pp.1907 - 1927
- Josephson, Per-Erik. Styhre, Alexander. Wasif, Ingeborg. (2008) ”Organisera och leda för lärande i bygg- och anläggningsprojekt”, FoU-Väst Rapport 0802. Göteborg: Sveriges byggindustrier
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (1990) ”WORK MOTIVATION AND SATISFACTION: Light at the End of the Tunnel”, *Psychological Science*, Vol. 1, No 4, s. 240-246.
- Locke, Edwin A. & Latham, Gary P. (2013) ”New Developments in Goal Setting and Task Performance”, London: Taylor and Francis.
- Maloney, William. F. & McFillen, James. M. (1983) ”Research Needs in Construction Worker Performance”. *Journal of Construction Engineering and Management*, Vol. 109, No. 2, s 321-334.
- Mansfield, Nigel. R. & Odeh, Nidal. S. (1991). ”Issues affecting motivation on construction projects”. *International Journal of Project Management*, Vol. 9, No. 2, s 93–98.
- Maslow, Abraham H. (1987) ”Motivation and personality”, 3.uppl. Late. Brandeis
- McGregor, Douglas. (2006) ”The human side of enterprise”, New York: McGraw-Hill
- Nationalencyklopedin*, motivation. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/motivation> (hämtad 2017-02-07)
- Nationalencyklopedin*, validitet. <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/validitet> (hämtad 2017-04-21)
- Nilsson, Emelie (2004). ”Feedback: varför, hur och till vad? feedback i ledarskapsutveckling”, Karlstad: Perspektiv - personlig utveckling: Developa
- Nyström, Johan. (2004) ”The definition of partnering as a Wittgenstein family-resemblance concept”, *Issue: 5*, s 473-481
- Olomolaiye Paul. O. & Price, Andrew. D. F. (1989). ”A review of construction operative motivation”. *Building and Environment*, Vol. 24, No. 3, s 279-287.
- Rhodin, Anna. (2002) ”Interaktionsprocesser i byggprojekt – en studie i partnering som kraft för förändring”, Luleå tekniska universitet

Schrader, Charles. R. (1972) "*Motivation of construction craftsmen*", Journal of the Construction Division American Society of Civil Engineers, Vol. 98, No. 2, s 257-273

Skanskas värdering, Hämtad på: <http://www.skanska.se/om-skanska/skanska-i-sverige/vara-varderingar/> (2017-04-19)

Strickler, Jane. (2006) "*What Really Motivates People? Journal for Quality & Participation*", 29(1), s. 26-28.

Thomas, Kenneth W. (2000) "*Intrinsic motivation and how it works*", Training Journal, 37(10), 130.

Thomas, Kenneth W. (2009) "*The four intrinsic rewards that drive employee engagement*", Ivey Business Journal Online; London

Trost, Jan. (2005) "*Kvalitativa intervjuer*", Studentlitteratur, Lund

Walker, Anthony. (2011), "*Organizational Behaviour In Construction*", Oxford: Wiley-Blackwell

Yeang, John F.Y. Chan, Albert P.C. Chan, Daniel W.M. (2007) "*The definition of alliancing in construction as a Wittgenstein family-resemblance concept*", International Journal of Project Management, Volume 25, Issue 3, s. 219–231

9 Bilagor

9.1 Intervjumall, yrkesarbetarna

Yrke:

Ålder:

Projekt:

1. Vad motiverar dig mest i ditt yrke?
(Mål, incitament, gruppaktiviteter, struktur i möten)
2. Hur skulle du beskriva klimatet i projektet du arbetar i? (Öppenhet, mycket förtroende, tryggt, motiverande, engagerande)
3. Upplever du att klimatet i projektet gör att du kan och vågar framföra feedback, både positiv och negativ?
4. I vilken utsträckning känner du dig delaktig i att utforma dina arbetsuppgifter?
Skala: 1-10
 - Hur påverkar detta engagemang som läggs ner i arbetet?
5. Vad får dig att prestera bättre?
(Lön, kvalitet, kollegor, mål)
6. Hur avgörande är ekonomisk kompensation för ditt engagemang? Skala: 1-10
7. Vet du om det finns delmål i produktionen?
8. Hade du motiverats av att skapa mål och visioner för produktionen?
 - Hur tror du engagemang i projektet hade påverkats av detta?
9. Kring vad hade du motiverats av att sätta mål?
10. Vad skulle du kunna sätta personliga mål kring i det dagliga arbetet?
11. Uppmärksammas prestationer i det dagliga arbetet? På vilket vis och när?
12. Hur skulle slutförda uppgifter uppmärksammas för att skapa motivation hos dig?
13. Vilka aktiviteter har gjorts för att skapa motivation och engagemang i projektet?
14. Vad anser du i så fall skulle göras för att skapa mer engagemang och motivation i projektet?
15. För vem skulle du säga det är viktigt att utföra ett bra arbete för? (Kund, kollegor, chef, dig själv) Rangordna.

Anna Franzén



Besöksadress: Kristian IV:s väg 3
Postadress: Box 823, 301 18 Halmstad
Telefon: 035-16 71 00
E-mail: registrator@hh.se
www.hh.se