



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Byggingenjörprogrammet 180 hp

EXAMENSARBETE



Fallstudie av produktionschefers ledarskap

Fredrik Johansson och Markus Fajermo

Ledarskap

2014-09-14

Förord

Detta examensarbete är det avslutande projektet i vår utbildning till byggingenjörer på Högskolan i Halmstad. Arbetet har utförts under våren 2014 i samarbete med Skanska Sverige AB – Hus Stockholm Nord. Byggingenjörsprogrammet är en teknisk inriktad utbildning där det läggs mindre tyngd på ledarskap. Många nytexaminerade byggingenjörer står inför en karriär där ledarskap och chefskap utgör en grundläggande del. Med denna bakgrund ville vi vidareutveckla våra kunskaper, med de ledarskapsutbildningar vi fick på högskolan som grund.

Vi vill tacka alla produktionschefer och lagbasar som ställde upp på intervju, våra handledare på Skanska Anneli Karlsson och Per Welander, Johanna Jansson som är språkrådgivare på högskolan, språkrådgivaren Emelie Nilsson, vår handledare på högskolan Åke Spångberg samt Ela Aspillaga och Anna Nistor på högskolebiblioteket.

Stockholm, juni 2014

Fredrik Johansson & Markus Faijermo

I. Sammanfattning

Uppsatsens titel	Fallstudie av produktionschefers ledarskap.
Högskola/institution	Högskolan i Halmstad – Sektionen för ekonomi och teknik.
Kurs	Examensarbete, 15 högskolepoäng, vårterminen 2014.
Nyckelbegrepp	Produktionschef, ledarskap, chefskap, gruppdynamik, kommunikation, feedback och motivation.
Syfte	Studiens syfte var att undersöka hur produktionschefer leder byggprojekt och medarbetare. Produktionschefers förmåga att planera, organisera, motivera, kommunicera och informera beaktades i detta avseende.
Metod	Fallstudien av sex produktionschefer och fyra lagbasar var i huvudsak beskrivande. Studien gjordes genom kvalitativa halvstrukturerade intervjuer där respondenterna intervjuades en timme vardera.
Slutsats	<p>Produktionschefer har större omfattning av arbetsuppgifter i dagens produktion än vad de tidigare haft, där distribution av kontroll utgör en övergripande funktion. Det är av avgörande betydelse att som produktionschef ha fallenheten att arbeta med sig själv som person och med sina styrkor, samt kommunicera, bygga relationer och leda utifrån en värdegrund. Produktionschefer ansvarar för att upprätta gemensamma mål och strategier för projektet där alla medarbetare involveras. Vidare är det av stor vikt att man som produktionschef har god framförhållning, för att ligga steget före.</p> <p>Produktionschefers konceptuella och mellanmännsliga förmåga är centralt följt av den tekniska förmågan. Som produktionschef ansvarar man för den övergripande planeringen, därmed är det vitalt att kunna upprätta överordnade tidsplaner och ta väl grundade beslut utan vacklande. Konflikthantering anses vara ett av de svåraste områdena, där det sätts stora krav på ledaren i hanteringen.</p> <p>Den dagliga kommunikationen med medarbetarna är elementär för sammanhållningen och även för att säkerställa medarbetarnas välmående. Den individuella inre motivationen hos varje individ måste man som ledare kartlägga, för att kunna skapa förutsättningar för individen att motiveras. Det är av stor vikt att ge ärlig och direkt feedback, där det också ska vara en god balans mellan den positiva och negativa feedbacken. Vidare är det viktigt att skapa en öppen atmosfär, där 360° feedback kan tillämpas.</p>

II. Abstract

Title	Case Study of Site Managers.
University/Institution	University of Halmstad – The Institution of Economy and Technology.
Course	Bachelor Thesis, 15 Swedish credits, spring semester 2014.
Keywords	Site manager, management, leadership, group dynamics, communication, feedback, and motivation.
Purpose	The study aimed to investigate how site managers lead construction projects and their co-workers. Site managers' ability to plan, organize, motivate, communicate and inform was considered in this regard.
Methodology	The case study of six site managers and four foremen were primarily descriptive. It was done by qualitative semi-structured interviews where the respondents were interviewed an hour each.
Conclusion	<p>Site managers have greater scope of labour in the modern production than they previously had, where the distribution of control is an overall function. It is crucial as a site manager to have the aptitude to work on yourself as a person and with your personal forces, and also to communicate, build relationships and lead with underlying ethics. Site managers are responsible for establishing common goals and strategies for the projects, in which all co-workers are involved. Furthermore, it is of great importance, as a site manager to has good foresight in order to stay ahead.</p> <p>Site managers' conceptual and interpersonal ability are crucial followed by the technical ability. The site managers are responsible of the overall planning, it is therefore vital to establish overall schedules and take well-founded decisions without wavering. Conflicts are considered as one of the most difficult areas, where there are high demands of the managers' handling.</p> <p>The daily communication with co-workers is elementary for cohesion and also in order to secure the co-workers' wellbeing. The manager must chart the inner individual motivation of each individual, in order to create opportunities for each individual to motivate himself or herself. It is very important to provide honest and direct feedback, and it should also be a good balance between the positive and negative feedback. Furthermore, it is important to create an open atmosphere, where 360° feedback can be applied.</p>

Innehållsförteckning

1	<i>Inledning</i>	1
1.1	Bakgrund	1
1.2	Problemformulering.....	1
1.3	Syfte	2
1.4	Avgränsningar	2
2	<i>Metod</i>	3
2.1	Fallstudie.....	3
2.1.1	Kvalitativ metod	3
2.1.2	Urval	4
2.1.3	Litteraturstudie	4
2.1.4	Bearbetning av intervjuerna.....	4
2.2	Studiens tillförlitlighet.....	5
3	<i>Litteraturstudie</i>	6
3.1	Ledarskap	6
3.1.1	En historisk skiss.....	7
3.1.2	Ledarskap och chefskap	8
3.1.3	Individ, grupp och organisation.....	9
3.1.4	Makt	9
3.1.5	Situationsanpassat ledarskap	10
3.2	Byggproduktionsstyrning	13
3.2.1	Detaljplan	14
3.3	Arbetsgrupper	14
3.3.1	FIRO	15
3.4	Motivation	16
3.5	Kommunikation.....	18
3.6	Feedback	19
3.7	Konflikter.....	21
3.8	Medarbetarsamtal	22
3.9	Möten	24
4	<i>Resultat</i>	26

4.1	Fakta om respondenterna.....	26
4.2	Ledarskap.....	26
4.2.1	Byggteknisk förmåga.....	26
4.2.2	Mellanmänsklig förmåga.....	27
4.2.3	Konceptuell förmåga.....	29
4.2.4	Självständiga och handlingskraftiga medarbetare.....	30
4.2.5	Situationsanpassat ledarskap.....	31
4.3	Arbetsgruppernas utveckling.....	32
4.4	Motivation.....	33
4.5	Feedback.....	36
4.6	Konflikter.....	39
4.7	Medarbetarsamtal.....	41
4.8	Möten.....	42
5	<i>Analys</i>	44
5.1	Ledarskap.....	44
5.1.1	Byggteknisk förmåga.....	44
5.1.2	Mellanmänsklig förmåga.....	45
5.1.3	Konceptuell förmåga.....	45
5.1.4	Självständiga handlingskraftiga medarbetare.....	46
5.1.5	Situationsanpassat ledarskap.....	46
5.2	Arbetsgruppernas utveckling.....	47
5.3	Motivation.....	48
5.4	Feedback.....	49
5.5	Konflikter.....	51
5.6	Medarbetarsamtal.....	52
5.7	Möten.....	54
6	<i>Slutsats</i>	56
6.1	Ledarskap.....	56
6.2	Motivation.....	56
6.3	Feedback.....	57
6.4	Konflikter.....	57

6.5	Medarbetarsamtal	58
6.6	Möten	58
7	<i>Diskussion</i>	59
8	<i>Referenslista</i>	61

1 Inledning

I det inledande kapitlet ges en introduktion till examensarbetet, där bakgrund, problemformulering, syfte och avgränsningar presenteras.

1.1 Bakgrund

Ledarskap har i modern tid utvecklats från en auktoritär ledarstil till en mer demokratisk. Där ledare idag har större ansvarsområden, vilket bidrar till att medarbetare får axla större ansvar. Den snabba förändringstakten i samhället ställer allt högre krav på ledare och chefer, samtidigt som efterfrågan av medarbetare som kan axla större ansvar, ökar. Många ledare kan ha stor teknisk förståelse, men det räcker inte alltid för att bli en duktig ledare. Enligt Blomqvist och Röding (2010) är viktiga dimensioner i ledarskapet kommunikation, personligt ledarskap, ledning av grupper och situationsanpassat ledarskap. En framgångsrik ledare ska ha teknisk förmåga, mellanmänsklig förmåga samt konceptuell förmåga (Katz, 2009). Önnevik (2010) menar att det är viktigt att ledaren har en mellanmänsklig förmåga att förebygga, hantera eller följa upp olika former av konflikter både på individuell och gruppnivå. Ledarskapet handlar bland annat om att ge medarbetarna möjlighet att må bra, nå olika mål med sitt arbete och utvecklas utifrån sina personliga förutsättningar. Vidare inkluderar ledarskap också att organisera och planera verksamheten på ett sådant sätt att medarbetarnas kompetenser kan användas på bästa sätt. En annan viktig förmåga hos ledare är att ge förutsättningar för medarbetarna att motivera sig själva och prestera efter bästa förmåga mot gemensamma mål (Önnevik, 2010). För att skapa stimulans, engagemang och motivation bland medarbetarna gäller det att ledaren tillsammans med medarbetarna formulerar mål för byggproduktionen på kort och lång sikt. Dessutom är det viktigt, enligt Önnevik att skapa tydliga strategier och arbetsplaner i det dagliga arbetet.

1.2 Problemformulering

Byggföretagen har ett ökat behov att bli mer effektiva i takt med att konkurrensen inom byggbranschen ökar. Vidare har Sveriges medlemskap i den Europeiska Unionen bidragit till att den internationella konkurrensen ökat.

Arbetskostnaden i byggproduktionen utgör en stor del av den totala budgeten i ett byggprojekt, där produktionschefen har det övergripande ansvaret. Ett väl fungerande ledarskap ökar effektiviteten, vilket bidrar till ökad lönsamhet. För att åstadkomma ett bra resultat är det viktigt att utveckla väl fungerande arbetsgrupper och en trivsamt miljö. En produktionschef som kan motivera, kommunicera och leda medarbetarna på ett bra och tydligt sätt ger förutsättningar för ett bra samarbete mellan medarbetarna. Vidare menar Nordstrand och Révai (2002) att goda kunskaper inom produktionsplanering och byggstyrning har blivit mycket stort, främst genom större krav på kvalitetssäkring, samt

också på grund av byggprojektens ökande komplexitet. Missuppfattningar och brister i interaktionen mellan medarbetare kan också leda till ekonomiska och tidskrävande förluster.

Mer kunskap om detta ämne kan därför vara av värde för byggföretag, då de får en kvalitativ inblick i produktionschefers ledarskap.

Centrala frågor som beaktats:

- Hur är förhållandet mellan produktionschefens byggtekniska-, mellanmänniska- och konceptuella förmåga?
- Hur tillämpas situationsanpassat ledarskap?
- Hur motiverar produktionschefen sina medarbetare?
- Hur levereras feedback och i vilka sammanhang?
- Hur är relationen mellan positiv och negativ feedback?
- Vilka är de främsta orsakerna till att konflikter uppstår?
- Hur agerar produktionschefen i hanteringen av konflikter?
- Hur organiseras, planeras och genomförs möten?

1.3 Syfte

Studiens syfte var att undersöka hur produktionschefer leder byggprojekt och medarbetare. Produktionschefers förmåga att planera, organisera, motivera, kommunicera och informera beaktades i detta avseende.

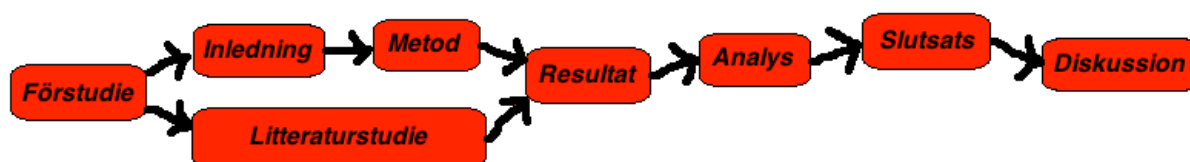
1.4 Avgränsningar

Intervjuerna av sex produktionschefer och fyra lagbasar ägde rum på ett internationellt byggföretag i ett distrikt lokalt i Stockholm. Fallstudiens huvudsakliga fokus och avgränsning var att undersöka produktionschefers sätt att leda, kommunicera, motivera, planera och organisera arbetet och medarbetarna på byggarbetsplatserna. Studien avgränsades till att vara utforskande och inte problemlösande, där endast produktionschefers och lagbasars perspektiv beaktades med fokus på produktionschefer.

2 Metod

I kapitel 2 redovisas aktuella metoder och tillvägagångssätt som använts, samt kommenteras bakgrunden till aktuella val. Slutligen presenteras även studiens tillförlitlighet.

Figur 1 redovisar examensarbetets olika skeden i tidsföljd.



Figur 1. Examensarbetets genomförande.

2.1 Fallstudie

En fallstudie förklarar ett särskilt fall som väljs ut med ett specifikt syfte, där slutsatserna inte är generaliserbara till andra fall (Höst, Regnell & Runeson, 2006). Fallstudien var i huvudsak beskrivande. Denna metod valdes med hänsyn till att studien utforskade djupet av människors åsikter och förhållningssätt. Studien gjordes genom kvalitativa halvstrukturerade intervjuer där respondenterna intervjuades en timme vardera på byggarbetsplatsen. Genomförandet av intervjuerna delades in i fem skeden:

- Personlig presentation av intervjuerna
- Studiens syfte
- Inledande frågor
- Huvudfrågor
- Avslutande fråga

I nio av de tio intervjuerna skedde insamlingen av primärdata genom ljudinspelning samt förda anteckningar under intervjun, vid den tionde intervjun skedde endast anteckningar. I minnesanteckningar får man en första tillbakablick på vad man tyckte var viktigt i det som framkom i intervjun (Höst, Regnell & Runeson, 2006). De berörda respondenterna kontaktades via telefon och därefter fick de erforderlig information via mail om hur intervjun skulle gå till väga. Där informerades om intervjuns ämne, syfte, bakgrund, längd, tid och plats.

2.1.1 Kvalitativ metod

Den vanligaste kvalitativa metoden är intervjun. I en kvalitativ intervjuundersökning bör man försöka välja och studera personer som är så olika som möjligt för att hitta flest möjliga

variationer i det iakttagna fenomenet. Det kan vara yttre faktorer som ålder, bakgrund och erfarenheter (Höst, Regnell & Runeson, 2006).

Intervjuerna hade en halvstrukturerad uppsättning av frågor som stöd för intervjun, där ändring av formuleringar under intervjuens gång gjordes beroende på intervjupersonens svar i enlighet med Lantz (2013). Både produktionschefer och lagbasars perspektiv iaktogs med focus på produktionschefer. Respondenterna hade anonymitet för då kunde känslig information förmodligen lättare komma fram under intervjuerna.

2.1.2 Urval

Då endast sex produktionschefer och fyra lagbasar intervjuades valdes respondenterna ut så att de representerade olika åldrar, bakgrund, och erfarenhet. Urvalet gjordes inte statistiskt, utan valdes för att representera tidigare nämnda kategorier av grupper. För att få största möjliga nytta av empirin valdes produktionscheferna och lagbasarna ut i par där de ingick i samma arbetslag. Respondenterna som intervjuades var lokaliserade på olika byggprojekt i Stockholm, på ett av Sveriges ledande byggföretag.

2.1.3 Litteraturstudie

För att bli mer insatta i det aktuella ämnet föregicks fallstudien av litteraturstudien. Den påbörjades genom att information söktes väldigt brett på Högskolan i Halmstads databas, sedan avgränsades sökningen till väl valda nyckelord som var speciellt relevanta. I den breda sökningen ingick ord som ledarskap och chefskap. Sedan bestod den avgränsade sökningen av nyckelord som situationsanpassat ledarskap, FIRO, gruppdynamik, byggledare, byggpanering, byggproduktionsstyrning, byggmöte, etableringsmöte, produktionsmöte, produktionschef, platschef, kommunikation, feedback, motivation, konflikthantering, medarbetarsamtal, möte och även sökningar på aktuella författare.

Referenslistan på material som hittades gav också information om ansevärda källor, där vidare sökning kunde utföras. Material som hittades var vetenskapliga artiklar, tidskrifter, webbsidor och företagsintern information, men den huvudsakliga litteraturkällan som användes i litteraturstudien var läroböcker. Mycket material togs fram och trovärdigheten styrktes då olika faktamaterial beskrev den aktuella empirin likvärdigt. Det framtagna materialet bearbetades noggrant för att få en bra grund att stå på innan skrivprocessen påbörjades.

2.1.4 Bearbetning av intervjuerna

Sammanställningen av intervjuerna skedde samma vecka som intervjuerna ägde rum och även veckan därpå. De ljudinspelade intervjuerna sammanställdes noggrant genom

uppspelning i korta intervaller. Den intervju som inte blev inspelad sammanställdes omedelbart efteråt, då informationen var färsk hos intervjuarna. För att få struktur på det insamlade materialet sattes matriser upp för att strukturera upp observationerna under de olika ämnen som togs upp under intervjun.

2.2 Studiens tillförlitlighet

Fallstudien var inte statistiskt säkerställd då respondenterna inte valdes genom ett slumpmässigt urval. Studien var inte heller tillräckligt omfattande för att generella slutsatser inom urvalet skulle kunna göras. Produktionscheferna kommenterade sitt eget agerande, hur de borde agerat och egna generella antagande. Medan lagbasarna kommenterade hur deras produktionschef agerar, hur andra produktionschefer agerar, hur de tycker produktionschefer borde agera och även egna generella antagande. En del specifik information från produktionscheferna blev bekräftad av lagbasarna, vilket därmed ökar validiteten. Det går inte att säkerställa att respondenterna varit helt ärliga under intervjuerna, även om de sannolikt varit det. Produktionscheferna har antagligen gått en del utbildningar i det aktuella ämnet och uppfattades överlag väldigt kunniga. Detta medför en risk att de medvetet eller omedvetet svarade på frågorna som de blivit lärda, istället för att ge en bild över sitt eget agerande. I vissa sammanhang kan det också varit svårt för produktionscheferna att analysera sitt eget agerande. Liksom lagbasarna ibland kan haft svårt att kommentera produktionschefers agerande. Vidare finns det en risk att respondenterna stundtals varit obekväma med att belysa negativa företeelser, vilket också minskar studiens validitet. Studiens reliabilitet minskas, med hänsyn till att det var halvstrukturerande kvalitativa intervjuer som gjordes i ett ämne med icke mätbara värden eller variabler. Vidare minskas också studiens reliabilitet, då respondenterna inte valdes ut genom ett slumpmässigt urval. Representativiteten var relativt låg, då bortfallet var 3 av totalt 13 (23 %). De tre olika anledningarna till bortfallen var tidsbrist, förhinder och ovilja (en respondent kände sig inte bekväm i att utvärdera sig själv i det aktuella ämnet). På det hela taget bedöms fallstudiens validitet vara god, och studiens reliabilitet mindre säkerställd.

3 Litteraturstudie

I litteraturstudien presenteras redan kända fakta, som ligger till grund för den aktuella fallstudien av produktionschefers ledarskap.

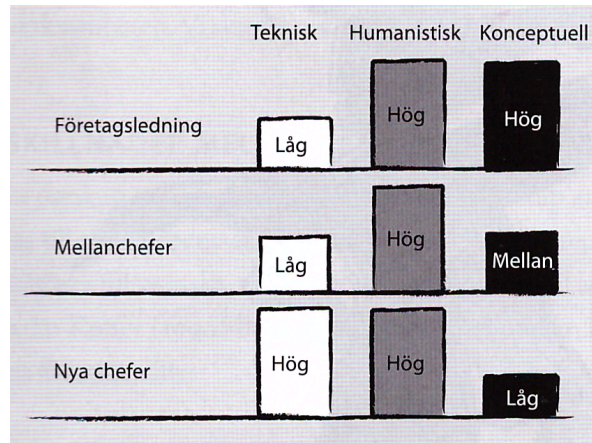
3.1 Ledarskap

Blomquist och Röding (2010) menar att ledarskap innebär att vara med i ett sammanhang med andra människor. En stor del av jobbet som ledare är att ha en ömsesidig kommunikation med andra – det kan vara medarbetare, chefer, underentreprenörer och kunder. Chefens och ledarens dagliga ansträngning formas ofta av olika processer, åtgärder och beslut som tillsammans ska leda till resultat. Samarbete, organisationsförmåga, tydlighet och struktur är viktiga element för en chef. Chefen har yttersta ansvaret att skapa struktur, genom att använda de resurser som finns. Något som ofta glöms bort men som är oerhört viktigt för framtida verksamhet är uppföljning.

Jag har inte mycket gemensamt med min chef, jag kan knappast ens säga att jag gillar honom särskilt mycket. Vi skulle aldrig kunna umgås utanför jobbet. Men jag har 100-procentigt förtroende för honom. Han är ärlig och tydlig, om han fattar beslut så är det väl underbyggt och han backar inte. Jag litar på hans omdöme, han är juste och rättvis och jag skulle inte vilja ha någon annan som ledde min avdelning (Blomquist och Röding, 2010, s.13).

Vidare anser Blomquist och Röding att chefer och ledare inte ingår i en popularitetstävling. Då de har ett professionellt beteende och möter sina medarbetare med respekt, får de nästintill alltid detsamma tillbaka.

Enligt Katz (1955) har en ledare tre olika kvaliteter: teknisk förmåga, mellanmännisklig förmåga och konceptuell förmåga. Den tekniska förmågan syftar på chefen och ledarens kompetens inom sitt specifika område. Mellanmännisklig förmåga är i huvudsak förmågan att kunna arbeta med andra. Det kan vara förmågan att kommunicera med olika parter och få en grupp till att arbeta effektivt mot ett gemensamt mål. Slutligen innebär konceptuell förmåga att förstå, fatta beslut och agera inom ett visst verksamhetsfält. Vidare menar Katz att en framgångsrik chef och ledare kan behärska dessa tre områden på ett fördelaktigt sätt. Figur 2 åskådliggör hur chefers plats i organisationen påverkas av vilken relationen mellan de tre områdena som speglar dennes arbetsituation.



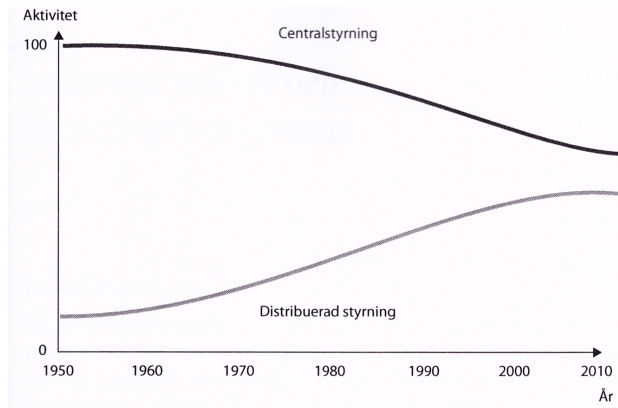
Figur 2. Enligt Blomquist och Röding (2010, s.17).

3.1.1 En historisk skiss

Lindgren (2012) menar att under de senaste 40 åren har chefsrollen genomgått en omfattande förändring i takt med att samhället moderniserats. Utvecklingens mest karaktäristiska egenskaper kan sammanfattas i två fenomen – mellanberoende och distribution av kontroll. Mellanberoende kan tolkas såsom att enskilda individer, grupper och organisationer är beroende av varandra i större utsträckning nu än förr. Beroendet är inte längre hierarkiskt, utan i större utsträckning dynamiskt och ömsesidigt. Enskilda individer, grupper eller organisationer är tvungna att arbeta mer mellanmänniskt för att kunna överleva i det komplexa systemet, samtidigt som det blir viktigare för styrande chefer att ta hänsyn till starka individer, grupper eller organisationer.

Vidare klargör Lindgren att distribution av kontroll betyder att styrningen av organisationen delas upp och utlokaliseras i systemet. Det moderna komplexa samhället utgörs i stor utsträckning av distribuerad kontroll. Komplexa system i dagens samhälle fungerar bäst med distribuerad kontroll i kombination med ett mellanberoende mellan olika nivåer.

Figur 3 presenterar chefsrollens utveckling beträffande omfattning och innehåll från 1950 fram till idag. Där tydliggörs utvecklingen från centralstyrning till en mer distribuerad styrning. Under 1980-talet skulle chefen börja utveckla mänskliga resurser, och då inleddes under 1990-talet att chefen skulle rehabilitera sin personal. Dagens chefer har större omfattning av arbetsuppgifter än någonsin tidigare, där distribution av kontroll utgör en övergripande funktion. Vidare belyser Lindgren att ledaren har själv det yttersta ansvaret för kontroll, men ansvarar framför allt för att distribuera kontrollen vidare till sina medarbetare. Medarbetarna är idag i större omfattning delaktiga i driften av verksamheten. "Ledarens uppgift är idag att via god och effektiv kommunikation distribuera kontroll i lagom omfattning till personal, så att de blir självständiga och aktiva medarbetare som arbetar för organisationens mål och värden" (Lindgren, 2012, s.25).



Figur 3. Graf över aktivitetsgrad enligt Lindgren (2012, s.25).

3.1.2 Ledarskap och chefskap

Det är vanligt att skilja på begreppen ledarskap och chefskap. Blomquist och Röding (2010) beskriver att chefskap innebär att man har ett arbete med ansvar för en verksamhet och medarbetare. Ledarskap är förmågan att ge förutsättningar, inspirera och supporta gruppen för att nå gemensamma mål. Ledarskapet handlar många gånger om att få andra att agera, genom ledarens makt över andra människor och verksamheten. Enligt John Kotter (1990) är de huvudsakliga skillnaderna mellan ledarskap och chefskap följande:

Ledarskap

- Planering och budgetering – upprätta mål, planera i detalj för att nå målen och planera resurserna.
- Organisering och bemanning – skapa organisationskultur och arbetsbeskrivningar, kommunicera planerna, överlåta ansvar samt kontrollera genomförandet.
- Kontroll och problemlösning – övervaka planer och resultat och organisera för att lösa problemen.

Chefskap

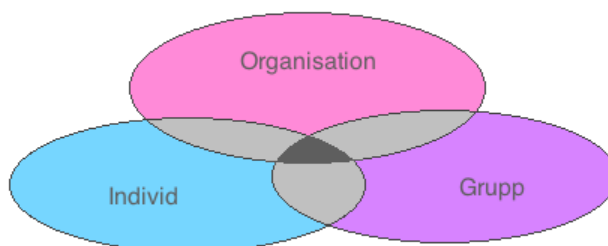
- Framtidsvision – göra upp riktlinjer tillsammans med strategier för att uppnå visionens mål.
- Frambringa samsyn och få sina medarbetare att agera mot samma mål – kommunicera visionen, skapa koalitioner som förstår och är engagerade.
- Motivera och inspirera – få sina medarbetare att agera i rätt riktning trots eventuella hinder, genom att tillfredsställa deras mänskliga behov, känslor och värderingar.

Både ledarskap och chefskap handlar om att fatta beslut om vad som ska göras och att få människor att genomföra det. I chefskap ingår huvudsakligen problemlösning, kontroll och

uppföljning, medans det i ledarskap ligger mest tyngd på inspiration, engagemang och att få gruppen med sig. Dock ägnar sig majoriteten av chefer och ledare både åt ledarskap och chefskap. I praktiken är det svårt att skilja mellan chefskapets och ledarskapets aktiviteter (Blomquist och Röding, 2010).

3.1.3 Individ, grupp och organisation

Lindgren (2012) beskriver att ledarskap ofta utspelar sig i tre olika nivåer: individ-, grupp- och organisationsnivå. Figur 4 illustrerar de tre nivåerna som ledarskapet utövar, där det också tydliggörs att de tre fälten ibland sammanfaller. Arbete på individnivå kan t.ex. vara utvecklingssamtal och medarbetarsamtal. Ledarens arbete på gruppnivå handlar i huvudsak om att hantera de egna arbetsgrupperna. Det kan vara allt från att vara behjälplig med att skapa en god atmosfär till att hantera eventuella problem inom grupperna. En av de mest kända grupputvecklingsmodellerna är FIRO-modellen (figur 6). Ledarens arbete på organisationsnivå handlar om att förstå den större helhet som man är del av samt kommunicera och hitta vägar utifrån organisationens bästa.



Figur 4. Sammanhang ledarskapskunskap.

3.1.4 Makt

Enligt Blomquist och Röding (2010) kan en ledare utöva makt genom att påverka eller inspirera medarbetare. Då begreppet makt har negativ klang, får en chef som öppet medger att "han vill vara chef för att han vill ha makt" inga ovationer från medarbetarna. En god ledare hanterar makt denne förfogar över på ett ansvarigt sätt. Vissa människor förändras då de får makt.

Makt är något som uppstår i interaktionen mellan människor, vilket innebär att maktutövning fordrar minst två parter. Blomquist och Röding beskriver fem olika kategorier av maktutövning, där utgångspunkten är beteendet hos mottagaren:

- **Belöningsmakt** – Den som jobbar hårdare blir belönad. Ett bra exempel är ackordbaserad lön.

- **Tvångsmakt** – Någon disponerar över medel för att bestraffa en annan person. Det kan vara hot om avsked eller sämre arbetsvillkor. Detta leder ofta till motstånd från den drabbade.
- **Legitim makt** – Den påverkade personen känner sig tvingad att utföra uppgifterna, då denne har accepterat normerna.
- **Referensmakt** – Bygger på att en person längtar efter att tillhöra en grupp eller efterlikna en annan person.
- **Expertmakt** – Då en person erhållit särskild kunskap inom ett visst område.

Maktutövning är inte alltid synlig och kan vara svår att definiera. Det uppfattas också många gånger som obehagligt att bli utsatt för maktutövning. Maktutövaren förstår inte alltid att han eller hon utövar makt och på vilket sätt. Olika tekniker kan användas för maktutövning oavsett vilken maktbas som ligger som grund. Blomquist och Röding belyser även fem olika former av maktutövning enligt följande:

- **Osynliggörande** är att låtsas som om någon inte finns genom att ignorera eller glömma bort hans/hennes tankar och idéer. Personen känner sig då oviktig, betydelselös och osynlig.
- **Förlöjligande** är då någons arbetsinsats blir förlöjligad eller utsatt för skämt och skratt. Personen tas inte på allvar och känner sig oseriös. Personen känner sig många gånger tvungen att skratta med, för att känna sig som en i gruppen.
- **Undanhållande av information** är då information döljs från någon i gruppen. Personen missar då avgörande information som beslutet grundas på och hamnar i underläge. Denna information kan delges på informella möten, exempelvis på idrottsaktiviteter. Sedan klubbas besluten igenom väldigt snabbt på formella möten.
- **Påförande av skuld och skam** är då en person får veta att han eller hon inte är tillräckligt bra. Det kan ske genom att personen blir bestraffad flera gånger om och bli beskylld för att inte veta vad han/hon pratar om.
- **Dubbelbestraffning** är när en person beskylls för vad personen gör och också för vad personen inte gör. Det kan exempelvis vara en pappa som vill vara föräldraledig och inte kan medverka i ett projekt. Skulle han ta på sig projektet blir han beskylld för att inte prioriterar familjen. Tar han däremot föräldraledigt skulle han bli beskylld för att han inte prioriterar jobbet.

3.1.5 Situationsanpassat ledarskap

Olika grupper och individer har behov av att bli ledda på olika sätt med tanke på deras kunskap och erfarenhet. Enligt Blancard och Zigamé (1986) är det situationsanpassade ledarskapet en erkänd och använd ledarskapsmodell, som bygger på att olika situationer kräver olika mått av styrning och stöttning. Gruppen och individens mognad styr utövandet av ledarskapet. Exempelvis behöver en person som är ny på jobbet tydligare styrning och

stöttning, gentemot en person med hög kompetens och lång erfarenhet som är trygg i sin arbetssituation. Likaså behöver grupper styras på olika sätt beroende på dess erfarenhet, kunnande och den aktuella situationen.

Vidare menar Blanchard och Zigamé att många ledare har en favoritstil de känner sig bekväm i och föredrar att använda. Konsekvenserna av den stilen blir inte sällan följt av irritation över att resultatet inte blev som önskat. Ledare undrar ibland varför medarbetare missar målet eller inte är så entusiastiska, orsaken till detta kan handla om dennes ledarstil. Enligt Hersey och Blanchard modell för situationsanpassat ledarskap kan detta ofta bero på att ledare utgår från sig själva och sina egna behov istället för att möta medarbetarnas.

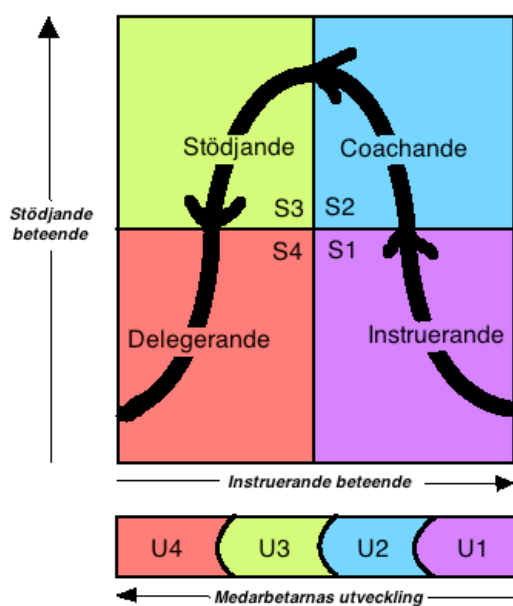
Det är din uppgift som ledare att behandla alla olika.

En ledare ska kunna se sina medarbetares behov så att de ska kunna utföra sitt arbete på ett motiverande och effektivt sätt. För att vara en god ledare, enligt Blanchard och Zigamé, är det en förutsättning att man behandlar sina medarbetare olika för att tillfredsställa varje individs behov. En ledare behöver först och främst kunna fastställa medarbetares utvecklingsnivå kopplat till mål eller uppgift. Utvecklingsnivån är i huvudsak medarbetarens uppgiftsrelaterade kunskaper, användbara färdigheter, motivation och självförtroende. Enligt Hersey och Blanchards situationsanpassade ledarskapsmodell (se figur 5) ska ledarens stil styras av den kompetens och engagemang som medarbetaren eller gruppen som ska ledas har. Detta är en klassisk modell från 1966 som fortfarande är användbar enligt Blomquist och Röding (2010). Enligt modellen delas medarbetarna eller gruppen in i följande fyra utvecklingsnivåer:

- **Utvecklingsnivå 1 – U1** – den ivriga och glada medarbetaren eller gruppen med låg kompetens och högt engagemang. Medarbetare och grupper i denna period är ofta hoppfulla, oerfarna, nyfikna, optimistiska och ivriga.
- **Utvecklingsnivå 2 – U2** – medarbetaren eller gruppen med vissa färdigheter men behöver hjälp att genomföra uppgiften. Medarbetare och grupper i denna period är ofta besvikna och passiva, då uppgiften ofta upplevs svårare eller mer avvikande än väntat. De kan vara nedstämda, förvirrade och omotiverade.
- **Utvecklingsnivå 3 – U3** – här finns det erfarenhet och kunskap, men motivationen kan svika vilket kräver en del stöttning från ledaren. Medarbetare och grupper i denna period har måttligt hög kompetens men har ofta sviktande självförtroende. De är ofta orimligt självkritiska, försiktiga och tveksamma trots deras ökande kompetens.
- **Utvecklingsnivå 4 – U4** – den högpresterande och kompetenta gruppen eller medarbetaren som har ett högt engagemang. Här är det självständiga och resultatnriktade grupper och medarbetare med högt självförtroende. De är sakkunniga och självmedvetna som dessutom inspirerar andra. En grupp eller

medarbetare som är i utvecklingsnivå 3, kan genom rätt ledarskap utvecklas till en självgående U4:a.

Utvecklingsnivåerna gäller inte medarbetare eller grupper som helhet, utan är anslutna till en specifik uppgift eller arbetsituation. Grupper och medarbetare kan alltså befinna sig i alla fyra utvecklingsnivåerna samtidigt, beroende på vilken uppgift som de för stunden har (Blancard och Zigamé, 1986).



Figur 5. Situationsanpassad ledarskapsmodell.

Hersey och Blanchards tog också fram fyra ledarskapsstilar; instruerande, coachande, stödjande och delegerande som ska matchas med de fyra utvecklingsnivåerna. Då ledaren matchar sin ledarstil till sina medarbetare eller grupper där de befinner sig, så bidrar det till att de utför arbetet på ett smidigt och effektivt sätt, samtidigt som de ges möjlighet till att utvecklas till en högre nivå. Ledarstil 1 skall matchas till utvecklingsnivå 1, o.s.v. (Blancard och Zigamé, 1986).

- **Ledarstil 1 – S1** – denna stil är mycket instruerande där ledaren behöver definiera tydliga mål, arbetsuppgifter och tidsplaner. Här är gruppen eller medarbetaren ny och omogen. Ledaren prioriterar, anger riktning, lär ut samt berättar hur arbetet ska utföras. Ledaren får även lägga tyngd på att kontrollera och övervaka.
- **Ledarstil 2 – S2** – här instruerar ledaren mycket samtidig som han/hon lägger stor tyngd på stöttning. Ledaren behöver vara mer inriktad på sociala och känslomässiga behoven i gruppen, då individer i gruppen börjat positionera sig. Det är ledaren som fattar de avgörande besluten om mål och tillvägagångsätt, samtidigt som han uppmuntrar och berömmar medarbetarna. Det instruerande beteendet minskar

samtidigt som det stödjande beteendet ökas, i takt med att gruppen eller medarbetarens erfarenhet och kompetens ökar.

- **Ledarstil 3 – S3** – här lägger ledaren tyngd på att stödja samtidigt som ett litet instruktivt beteende fordras. Kompetensen i gruppen är relativt hög och individerna har funnit sina roller. Engagemanget i gruppen är över lag högt, men de behöver stöttas för att hålla självförtroendet uppe. Ledaren behöver sällan vara styrande, utan istället vara uppmuntrande och lyssnande.
- **Ledarstil 4 – S4** – här delegerar ledaren arbetet och lägger ytterst lite tyngd på att instruera och stödja. Gruppen eller medarbetaren har hög kompetens och högt engagemang. Ledaren låter gruppen eller medarbetaren agera självständigt parallellt med att han tillhandahåller med resurser som behövs för att kunna utföra arbetet. Gruppen har stark förmåga och konflikter är sällsynta. Ledaren nyttiggör individernas särskilda kompetens för gruppens bästa. Här är det medarbetarna som fattar beslut, vilket medför att ledaren kan hålla en låg profil.

Blancard och Zigamé belyser även att i alla fyra ledarstilarna är det viktigt att ledaren klargör förväntningar och mål, följer upp och ger feedback. Oavsett vilken stil ledare föredrar att använda, är det viktigt att kunna använda samtliga för att få sina medarbetare att prestera väl och utvecklas.

3.2 Byggproduktionsstyrning

Enligt Nordstrand och Révai (2002) avser begreppet byggstyrning byggentreprenörernas styrning av sin byggproduktion. Byggstyrning kan delas in i olika faser:

- Uppställning av mål för verksamheten.
- Planering hur målen skall nås.
- Genomförande av verksamheten enligt planerna.
- Uppföljning av verksamheten under genomförandet, då man samlar in verklig data.
- Kontroll av verksamheten, då man jämför verklig data med förväntad data.
- Analys av eventuella skillnader som upptäcktes i kontrollen.
- Korrigering av avvikelser från planerat förlopp.

En väl genomförd planering är en grundförutsättning för ett bra produktionsresultat. Vidare är det i ett byggprojekt många företag, arbetsgrupper och personer som arbetar tillsammans. Detta kräver därför många sammanträden, möten, meddelande och samtal för att klara av informationsflöde, samordning, problemlösning och kontroll.

3.2.1 Detaljplan

För att erhålla en planering med god kvalitet fodras att man har produktionens förutsättningar under kontroll före start. För att ytterligare säkerställa en effektiv byggstyrning, följer man upp planeringen med detaljplaner under byggskedet. Behovet av detaljplaner är som störst då det finns stora samordningskrav eller där arbetet är tekniskt komplicerat. En väl utformad detaljplan underlättar samarbetet mellan eventuella sidoentreprenörer eller underentreprenörer.

3.3 Arbetsgrupper

Enligt Blomquist och Röding (2010) består en grupp av minst tre personer. En arbetsgrupp kan i princip vara hur stor som helst, men rekommenderas dock till att vara max 12 personer. Vidare menar Thompson (2014) att en grupp karakteriseras av att medlemmarna:

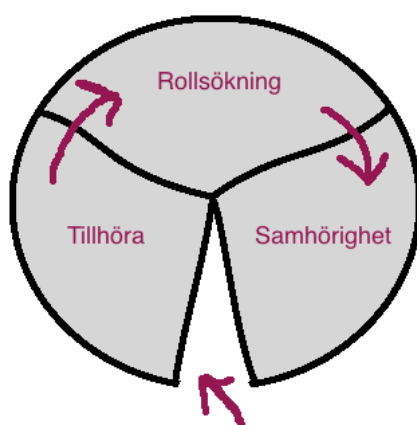
- Har ett gemensamt mål.
- Är beroende av varandra angående det gemensamma målet.
- Är sammanbundna och gruppen består över relativt lång tid.
- Har befogenhet att hantera sitt eget arbete och interna processer.
- Opererar i ett större socialt sammanhang.

Blomquist och Röding pekar även på att det har forskats fram att grupper är mer effektiva än enskilda individer. Experiment har visat att en grupp löser vissa typer av uppgifter bättre än vad samma personer i gruppen individuellt gjort tillsammans. Dock är det ett känt fenomen att enskilda personer i grupper kan åka snålskjuts på övriga gruppmedlemmar. Individens dåliga insats döljs av gruppens totala prestation. Grupper kan alltså prestera både bättre och sämre än de enskilda individerna. Vissa uppgifter lämpar sig bättre att lösas av enskilda individer istället för i grupp. Gruppens effektivitet påverkas markant av gruppens känslomässiga dimension. Gruppens faser och utveckling, dess dynamik och inre liv har stor betydelse för gruppens goda presentationer. En väl fungerande grupp med god sammanhållning och "vi-känsla" kan nå oanade höjder, men om gruppen inte är fungerande blir fallet tvärsenot. Det är enormt viktigt för ledare och chefer att förstå sig på gruppodynamik och hur grupper kan ledas till att bli sammansvetsade och högpresterande.

Vidare menar Blomquist och Röding att en bra balans i gruppen ges av medlemmar med olika personlighet, kunskapsinriktning och etnicitet. Denna balans är viktig för gruppens effektivitet och prestationsförmåga. Det är också viktigt att chefen och ledaren ser till att utnyttja den kompetens som finns i gruppen så effektivt som möjligt.

3.3.1 FIRO

FIRO står för "Fundamental Interpersonal Relations Orientation", och utvecklades av den amerikanska forskaren Will Schultz. Schultz undersökte olika gruppers effektivitet ombord på stridsfartyg på den amerikanska flottan. Enligt Blomquist och Röding (2010) ville Schultz ta reda på varför vissa grupper fungerade bättre än andra, fastän de hade samma förutsättningar. Schultz fann vid sin forskning att en grupp har tre grundläggande behov som medlemmarna i en grupp måste få tillfredsställda för att fungera som grupp. De tre grundläggande behoven är tillhörighet, kontroll och samhörighet. I figur 6 illustreras de tre behoven i tre huvudsakliga faser som gruppen måste genomgå, för att bli en sammansvetsad och effektiv grupp. Grupprocessens utveckling kan beskrivas som en cyklisk. En grupp som har forcerat till den tredje fasen (samsörighetsfasen), kommer emellertid återgå till de tidigare faserna då nya gruppmedlemmar tillkommer eller om arbetsuppgifterna förändras. Gruppens mognad har betydelse för hur fort gruppen forcerar i cykeln.



Figur 6. Fundamental Interpersonal Relations Orientation (FIRO).

Vidare förklarar Schultz (2001) att i tillhörandefasen försöker medlemmarna lära känna varandra. Individerna strävar efter att bli accepterade av gruppen och funderar även på om de kan acceptera andra. Gruppmedlemmarna är mycket artiga mot varandra, och inga konflikter eller intriger äger rum. Individerna försöker avläsa gruppens mål och spelregler, och de lägger lite energi för att hitta sin egen gruppidentitet. Behovet av utomstående ledarskap är som störst i denna fas.

För att inträda rollsökningsfasen, krävs det att gruppen utför en uppgift som kräver en ledare ur gruppen eller där medlemmarnas kompetens och förmåga jämförs. I rollsökningsfasen försöker någon eller några styra och leda gruppen. Medlemmarna börjar konkurrera om deras individuella inflytande i gruppen, och undergrupper kan uppkomma. Intensiteten av konflikter ökar, och de löses ofta med hjälp av omröstning, kompromiss eller med hjälp av

någon utifrån. Gruppmedlemmarna tar stora risker väl medvetna om konsekvenserna. Individerna kan ge varandra bitvis och attackerande feedback, vars syfte är egoistiskt (Schultz, 2001). Om ledaren som framträder inte blir accepterad av gruppen, kan en alternativ ledare med minst inflytande i gruppen väljas (Blomquist och Röding, 2010).

Vidare menar Blomquist och Röding att det inte är alla grupper som når samhörighetsfasen, särskilt i grupper där organisationen premierar konkurrens mellan grupper och individuella prestationer. Sedan belyser även Schultz att för att nå den öppenhet som karakteriseras av samhörighetsfasen fordras ett förutseende ledarskap, både inom gruppen och inom organisationen. Gruppmedlemmarna i denna fas har utvecklat en tillit till varandra, och löser konflikter kontinuerligt på ett öppet och sofistikerat sätt. De delger varandra öppet idéer, känslor och feedback. Individerna är nöjda med sin roll i gruppen, och framträder som eniga. Gruppmedlemmarna kan fatta beslut gemensamt genom diskussioner där motsättningar uppmuntras. I denna fas har gruppen utvecklats till en väl fungerande och effektiv grupp.

Det är av stor vikt att ledaren förstår människors grundläggande behov och gemenskap för att kunna bilda en effektiv arbetsgrupp. Således är det viktigt att ledaren ser till så att gruppens behov tillgodoses, och vägleder gruppen så snabbt som möjligt till FIRO-modellens slutfas (Blomquist och Röding, 2010).

3.4 Motivation

Förmågan att som ledare motivera sina medarbetare har en allt mer betydande roll för en välfungerande arbetsplats i det moderna ledarskapet. Det finns dock en problematik i att ledaren skall motivera sina medarbetare, då motivation är något som enbart kommer inifrån det egna jag-et. Istället kan man som ledare ge förutsättningar för en god motivation bland sina medarbetare. För att förbättra motivationen bland medarbetarna kan ledaren ge ansvar, utvecklingsmöjligheter, feedback, belöning och beröm, vilket är några av de drivkrafter som ger en förutsättning för ökad motivation hos medarbetarna (Önnevik, 2010).

Nationalencyklopedins (u.å) beskrivning av begreppet motivation är: "sammanfattade psykologisk term för de processer som sätter igång, upprätthåller och riktar beteende." Nationalencyklopedin framhäver i sin definition av begreppet motivation att det är tydligt kopplat till en individs beteende. Det här stärker argumentet att motivation är någonting som skapas inifrån den egna individen.

För att uppnå en hög grad av motivation är delaktighet ett bra sätt att motivera medarbetarna. En metod är att låta medarbetarna vara delaktiga i möten där det sätts upp mål, planläggningar och beslutsfattningar tillsammans med ledningen. Ett annat tillvägagångssätt att få medarbetarna att känna sig delaktiga är att de får ta del av och delta i arbetsområden som inte är deras huvudområde, på så sätt får de en ökad förståelse i byggprocessen samt känner sig mer delaktiga. Det är även vitalt att i samband med att

ledaren delar ut arbetsuppgifter, att syftet med arbetsuppgiften framhävs. När syftet är tydligt över det arbete som ska utföras ökar motivationen hos medarbetarna att genomföra ett bra arbete (Önnevik, 2010).

Vidare menar Önnevik att kommunikation är en bra förutsättning för att motivera medarbetare. Ledaren bör föra en regelbunden konversation med medarbetarna för att stämna av förloppet i processen. På så sätt uppfattar medarbetarna att deras arbetsuppgift har en större betydelse och det blir mer motiverade att göra en bra arbetsinsats. Ledaren kan också kommunicera genom att använda sig av regelbunden feedback och regelbundna medarbetarmöten, där medarbetaren får både positiv och negativ respons på sin arbetsinsats. Medarbetaren blir då mer motiverad att utveckla sina kunskaper inom sitt arbetsområde för att få mer positiv respons inför följande utvärderingar. Kommunikation arbetarna emellan är också viktig för att undvika dispyter och missuppfattningar som kan sänka motivationen.

Enligt Önnevik har belöningar en verkan på arbetsinsatsen. Ekonomiska belöningar som övertidsersättning, grundlön och bonus är en morot som ska motivera medarbetare att genomföra goda arbetsinsatser. En annan förutsättning för att få motiverade medarbetare är icke ekonomiska belöningar som t.ex. positiv feedback, ledighet, firma fest eller en resa. För att belöningen skall bidra till en ökad motivation är det vitalt att ledaren har uttryckt sambandet mellan medarbetarens arbetsinsats, den utvärdering som har skett samt den belöning som medarbetaren har kommit att få. Medarbetaren måste ha kännedom att det är dennes prestation som har bidragit till belöningen.

Angelöw (2013) menar att det finns två kategorier av motivation, en inre och en yttre. Precis som ovan nämnt är den yttre motivationen endast ett verktyg för att skapa en inre motivation hos medarbetaren. Den yttre motivationen beskrivs som belöningar i olika former. Dessa liknar de belöningar ovan benämnda, dels de ekonomiska belöningarna men även belöningar i form av ära och social status. Det är den inre motivationen hos medarbetaren man som projektledare vill nå. När det finns en inre motivation hos medarbetarna underlättas ledarskapet för ledaren. Den inre motivationen beskrivs som personliga belöningar i form av personlig utveckling och glädje.

Som ledare är det vitalt att få insyn i om medarbetaren drivs av en yttre eller en inre motivation. Det här för att underlätta ledarskapet. De som drivs av en yttre motivation beskrivs med karaktärsdrag som negativ attityd, lathet samt att de kräver tillrättavisningar för att sköta sitt arbete. De med en yttre motivation presterar enbart när ledaren har ögonen på dem. För att skapa en motivation där arbetaren presterar sitt bästa även på lång sikt, krävs en inre motivation. Det är ledarens uppgift att skapa de förutsättningar som krävs för att den inre motivationen skall skapas hos medarbetaren. Vad som skapar en inre motivation menar Angelöw vara högst individuellt. Det kan handla om personlig utveckling, meningsfullhet i arbetet samt goda arbetsinsatser. Som ledare måste man skapa insikt i vad

som skapar motivation hos varje enskild individ, samt ge dem inflytande att påverka sitt arbete.

För att stärka en låg motivation hos en medarbetare krävs det mycket av ledaren, menar Angelöw. Det första som krävs är att ledaren först och främst ser till sig själv och den egna inställningen. För att kunna förmedla verktyg att skapa motivation hos andra krävs en egen motivation i det egna jag-et. När medarbetare med låg motivation kritiserar och reagerar negativt är inställningen hos ledaren vital. Hur ledaren väljer att reagera på den negativa attityd medarbetaren framhäver blir avgörande. Det är viktigt att i det här skedet att se bortom negativiteten och se den som vad Angelöw benämner som dold motivation. Medarbetaren vill känna en inre motivation men är inte medveten kring tillvägagångsättet för att skapa denna motivation. Här måste ledaren skapa verktygen och visa vägen för att skapa motivation hos medarbetaren genom att undersöka vad som kan skapa denna motivation. Det här kan göras genom att ledaren samtalar med medarbetaren och frågar utmanande frågor rörande medarbetarens arbetsituation. Det kan handla om vad som skapar arbetsglädje hos medarbetaren, när han/hon känner sig motiverad samt hur han/hon själv anser sig kunna nå en ökad motivation hos sig själv.

3.5 Kommunikation

Kommunikation är grundläggande för att ett bra ledarskap. Sandström (2004) framhäver hur definitionen av ordet kommunikation ofta misstolkas. Många gånger kopplas kommunikation ihop med retorik, eller i dagligt tal menat ett sätt att få fram ett budskap. Sandström betonar istället vikten av att kommunikationen blir vad han benämner som dubbelriktad. Det handlar inte bara om att framföra ett budskap, utan för att en kommunikation skall uppstå sätter det här krav även på lyssnaren. Det krävs att budskapet som sändaren utger uppfattas och tas in av mottagaren. Det måste finnas ett ömsesidigt engagemang i samtalet för att det skall kunna definieras som kommunikation. För att sätta det här i relation till en ledare krävs alltså att ledaren skapar ett deltagande hos medarbetaren i kommunikationen där bägge parter deltar på lika villkor. Sandström betonar vikten av en dubbelriktad kommunikation:

En gammal filosofisk gåta, som sysselsatt många tänkare, är; "uppstår ett ljud vid en explosion om ingen finns där och hör explosionen?" Svaret är faktiskt nej. Det uppstår ljudvågor men inget ljud, om ingen hör. Ljud skapas först i det ögonblick någon uppfattar det, och kommunikation uppstår först när någon uppfattar och tolkar ljudet (Sandström, 2004, s.102).

Sandström menar alltså att kommunikation sätter lika mycket krav på lyssnaren som på sändaren. Det krävs att båda deltar med ett likvärdigt engagemang i samtalet för att kommunikationen skall kunna anses som lyckad. För att kommunikationen skall fungera väl är det därför vitalt att bägge parter, både sändare och mottagare, har förståelse för varandras situation och att det finns olika sätt att uppfatta en företeelse.

Engquist (1992) betonar ordet kommunikations betydelse som "göra gemensam" eller "dela något med någon". Även han menar att kommunikation är tvådelat där det handlar om bägge parter egna uppfattningar och tolkningar rörande det ämne samtalet handlar om. Vi människor har olika begreppsdefinitioner som baseras på de erfarenheter vi människor har kring olika ting. Våra erfarenheter lägger sedan grunden för hur vi uppfattar det som samtalas om. Det här betyder alltså att vi människor kan uppfatta ett och samma samtal på helt olika sätt, beroende på vilka förutsättningar kring ämnet i fråga vi besitter. Han menar även att det i stora drag handlar om ha en förståelse för den andre partens uppfattning om det ämne som vi samtalas om. Man måste inte alltså ha en gemensam förståelse för ett och samma fenomen, utan snarare att det finns en förståelse för den andre partens sätt att uppfatta fenomenet. Endast när denna ömsesidiga förståelse finns hos båda parter kan en lyckad kommunikation skapas.

Vidare menar Engquist att ett samtal mellan en ledare och en medarbetare ofta kan komma att likna formen av en utfrågning. Det här är inte ovanligt när det är ett samtal mellan två parter där parterna har olika status. För att kommunikationen skall komma att bli vad han benämner som en utvecklande dialog krävs en dialog där formen av en utfrågning helt elimineras. En utvecklande dialog handlar snarare om ett samtal kring något där man gemensamt genom samtalets gång kommer till nya insikter. Risken i ett samtal ledare – medarbetare emellan är att personen med högst status, i det här fallet ledaren, är den som får störst talutrymme. Ansvaret för att samtalet skall bli utvecklande för bägge parter ligger hos ledaren. Denne måste anpassa samtalet så att det blir en utvecklande dialog.

Nedan kommer att redogöras för olika områden inom kommunikation som är av grund att kunna hantera för ett lyckat ledarskap. De områden som valts ut är följande; feedback, konflikter, möten samt medarbetarsamtal.

3.6 Feedback

Önnevik (2010) menar att feedback är en viktig del av ledarskapet, dels i det vardagliga samtalet men även under medarbetarsamtal. Med feedback menas både saker som ledaren vill framhäva som positiva, som medarbetare skall fortsätta med, men även saker som kräver förändring hos medarbetaren. Oavsett form av feedback finns det en del aspekter att ta hänsyn till när feedback skall ges. Han poängterar vikten av att feedbacken är personligt riktad samt att den är förklarad på ett sätt där det som gjordes sätts i relation till de konsekvenser som kom efteråt. Det här i sin tur kan leda till samtal gällande

utvecklingsmöjligheter för medarbetaren, alltså vad personen kan tänka på nästa gång. Han framhäver även hur feedbacken måste ges när medarbetaren är tillgänglig att kunna ta in och hantera feedbacken, ges den vid fel tillfälle kan feedbacken vara förgäves. Andra aspekter att ta hänsyn till är att ge feedback i en rimlig nivå. Det skall finnas en kombination av positiv feedback samt utvecklande feedback som fokuserar på utvecklingsmöjligheterna, vart det behövs förändring. Det är vitalt att framhäva feedbacken i jag-form. Det är de egna åsikterna och synpunkterna som skall framhävas, snarare än att prata i vi-termer.

Vidare belyser Önnevik vikten av feedback och menar att det finns flera anledningar till feedback. Den ena aspekten handlar om att medarbetarna får en insyn i vad ledaren anser om det arbete som utförts, med andra ord vad som fungerade bra och vad som fungerade mindre bra. Den andra aspekten handlar om medarbetarnas behov av bekräftelse. Det är vitalt att ledaren bekräftar och uppmärksammar det arbete som läggs ner för att medarbetarna skall få vidare motivation för att fortsätta göra ett bra arbete. Feedback innebär alltså inte att alltid ge konstruktiv kritik där syftet är att utveckla ett arbete som inte fungerar som det ska. Feedback måste även finnas i det arbetet där arbetet flyter på utan anmärkningar, för att ge medarbetarna bekräftelse på det arbete som de utfört, för att de ska få vidare motivation i sitt arbete.

Som ledare är det även viktigt att tänka över hur och i vilken utsträckning man ger feedback. Sandström (2004) belyser att det många gånger kan vara enklare att ge en positiv feedback i relation till en negativ. Men det finns en problematik även där. Ges det för mycket och överdriven positiv feedback finns det en risk att den inte tas emot på rätt sätt och att feedbacken anses överdriven och inte särskilt sannolik. Därför måste den positiva kritiken även den ses över och plocka ut de delar som anses mest vitala att framhäva. Problematiken i den negativa feedbacken ligger i att om den framförs på ett felaktigt sätt så är det lätt att den tas emot på ett sätt där negativitet skapas och man förnekar den feedback man just fått. Därav är det av oerhörd vikt att reflektera över den feedback man som ledare vill ge. En annan aspekt att ta hänsyn till är att man som ledare låter medarbetaren få talutrymme och även att själv kunna ta kritik om det ges.

En grundsten för feedback är förtroende. För att feedbacken skall tas emot på ett rättfärdigt sätt krävs det att det finns respekt och förtroende för personen som ger feedbacken. Det här sätter tydliga krav på en ledare. Medarbetarna måste alltså känna förtroende och acceptans för sin ledare för att denne skall kunna ge feedback som tas emot på ett korrekt sätt. Det finns även andra grundläggande regler som krävs när feedback skall ges menar Sandström. Han framhäver hur det är viktigt att syftet med feedbacken kommer fram, att den som tar emot feedbacken är underförstådd med att den är till i syfte att hjälpa personen att utvecklas för att bli bättre i sitt arbete. Det krävs även att den uttrycks på ett sätt där personen inte uppfattar feedbacken som personangrepp eller sårande. Feedbacken måste även vara fokuserad på utvecklingsområden. Det måste vara tydligt vad som behöver förbättras, för att det inte skall skapa en negativ stämning. Även Sandström framhäver

vikten av att feedbacken ges vid rätt tillfälle. Han menar att det måste ske i nära anslutning till att beteendet upptäckts, oavsett om feedbacken är menad som positiv eller något som kräver förändring.

3.7 Konflikter

Önnevik (2010) beskriver hur ordet konflikt kommer ifrån ordet conflictus som betyder tvist eller motsättning. Som ledare är tvister och motsättningar någonting man vill undvika på sin arbetsplats. Varför konflikter uppstår är självfallet individuellt och kan ha många olika förklaringar. Men det finns några områden som många gånger är konfliktgrundande när det handlar om konflikter på en arbetsplats. Dels kan det handla om att det finns olika mål i en arbetsgrupp. Finns det olika mål eller värderingar kring hur ett arbete skall utföras så kan det skapas motsättningar om dessa mål skiljer sig mycket från varandra. Det kan vara så att en och samma situation uppfattas på olika sätt av de inblandade. Det i sin tur kan resultera till missförstånd. I en sådan situation är det viktigt att parterna ger varandra tid att förklara hur de har uppfattat situationen som uppstått, men även att försöka sätta sig in i den andres situation. Då är det lättare att reda ut vad det är som orsakat den meningsskiljaktighet som uppstod. En annan del som skapar mycket konflikter grundar sig i ovisshet och osäkerhet. Det kan exempelvis handla om att arbetets mål och strategier är otydliga, vilket leder till osämja. Osäkerhet kring ansvarsfördelning och vilken roll varje medarbetare skall inta är något som även det är konfliktgrundande. Där finns det ett ansvar hos ledaren att skapa struktur samt förståelse för mål och ansvarsfördelning. Medarbetarna måste tydligt vara medvetna kring syftet med det arbete som de utför, samt vilken roll de skall ta i utförandet av dessa. Önnevik menar att de områden som är konfliktbyggande på en arbetsplats uppstår på grund av något av följande områden; organisatoriska förändringar, brister inom ledarskap, grupstryck alternativt mobbning, fördelning av arbete, belastning inom arbetet, faktorer inom samarbete samt miljö.

Vidare beskriver Önnevik att det finns olika nivåer av konflikter, det är viktigt att kunna kartlägga vilken typ av nivå som finns att göra med för att kunna hantera och lösa konflikten som uppstått. Den första nivån är individnivå. En konflikt som uppstår på individnivå handlar om att en person kommer i konflikt med sig själv, exempelvis genom att ha svårighet i att ta olika former av beslut. Det här i sin tur kan leda till en konflikt med övriga medarbetare. En andra nivå är gruppnivå. Här handlar det om att en konflikt uppstår mellan olika individer. Här kan det handla om exempelvis missförstånd och meningsskiljaktigheter kring värderingar och mål. När en konflikt uppstår på organisationsnivå handlar det om någonting i organisationen som bidragit till att en konflikt skapats. Här kan det handla om splittring vad det gäller verksamhetens mål eller att det skapas hinder i organisationens struktur. Oavsett hur konflikten har utvecklats, är det viktigt att kartlägga om konflikten grundat sig i en konflikt på individ-, grupp- eller organisatorisk nivå för att sedan kunna lösa den.

Konflikter kan många gånger vara svåra att lösa och sätter därmed stora krav på ledaren. Något att ha i åtanke är att alla konflikter inte alltid är möjliga att lösa. När det inte verkar finnas en lösning på konflikten får man som ledare försöka finna alternativa lösningar. Det kan då kanske vara rimligt att det samarbetet, mellan personerna konflikten uppstått emellan, avslutas framhåver Önnevik. Någon av medarbetarna kanske kan byta avdelning eller arbetsgrupp, eller i annat fall söka sig till ett nytt arbete. Men till att börja med är det vitalt att ledaren sätter sig in i konflikten och undersöker vad som startat konflikten. För att lösa konflikten är det viktigt att kommunikationen fungerar alla parter emellan samt att det sker på en professionell nivå där man håller sig till konkret fakta. Om alla parter kan hålla sig på en nivå där konflikten diskuteras på ett sakligt och vuxet sätt, finns det goda möjligheter till att lösa konflikten. Det blir ledarens uppgift att försöka skapa en så bra atmosfär som möjligt under konfliktlösningen. Han måste medla mellan parterna och försöka att få dem att förstå den andres synvinkel. Precis som i alla konflikter behöver inte parterna alltid komma till ett gemensamt tankesätt, där de tillslut kommer överens om det som blivit konflikt om. Det är däremot viktigt att de skapar förståelse för den andre partens sätt att se på situationen samt att det finns en förståelse i att de har olika åsikter. Ett sätt att skapa denna förståelse är att låta dem båda lägga fram fördelar med den andre partens synsätt på det som skapat osämja. Ett annat sätt enligt Önnevik är att först låta den ena parten berätta utifrån sitt perspektiv, medan den andre parten lyssnar in. Den andre parten får sedan återberätta vad den första parten sa och på så sätt få en större insyn i dennes synsätt. Som ledare kan det även vara bra att efter att bägge parter fått sagt sin syn på konflikten, sammanfatta och återberätta vad man hört för att sedan gemensamt försöka finna en lösning. Om det gemensamt går att finna en lösning är det viktigt att denna efterhand utvärderas och följs upp av alla som varit inblandade i konflikten. Konfliktlösning är en process som måste få ta tid. Ledarens jobb är att försöka få de inblandade att få förståelse för varandras synsätt samt att fungera som ett stöd för att gemensamt arbeta fram en lösning. Det handlar alltså inte om att välja parti utifrån bäst argumentation och fungera som en "domare".

3.8 Medarbetarsamtal

Önnevik (2010) menar att ett medarbetarsamtal kan ha två olika syften, dels att utveckla den anställda men även för att få insyn i hur medarbetaren ser på sin arbetsplats. Vidare beskriver han vikten av att samtalet sker på en neutral plats där risken att bli störd under samtalets gång är ytterst liten. För att samtalet skall ge så mycket som möjligt är det viktigt att det finns gott om tid avsatt för samtalet, cirka en timma samt att det sker två gånger per år. Samtalets form skall vara utvecklande där fokus ligger just på utveckling. Det är viktigt att frågor kring lön undviks, då det annars är lätt att fasta i en diskussion kring lön snarare än utveckling. Sandström (2004) menar att det är viktigt att det finns tillit och förtroende

mellan ledaren och medarbetaren, därav är det grundläggande att det finns uttalat att det som sägs under medarbetarsamtalet stannar där och inte förs vidare.

För att samtalet skall kunna ge så mycket som möjligt, både för ledaren och medarbetaren, bör medarbetaren med fördel ha möjlighet att vara förberedd inför samtalet. Därav är det viktigt att medarbetaren informeras i god tid kring syftet med samtalet, samtalets form samt när och var samtalet kommer att äga rum. Det kan även vara bra att ha skrivit ner lite noteringar kring vad man vill ta upp under mötet, både för ledaren och medarbetaren. Dessa noteringar kan med fördel utgå från frågor gällande vad medarbetaren vill utveckla i sitt arbete, målsättningar och vad som förbättrats eller blivit sämre sedan förra mötet, menar Önnevik (2010). Medarbetarsamtalet bör struktureras upp kring olika områden att diskutera.

Något som är viktigt att ha i åtanke, menar Sandström (2004), är att medarbetarsamtalet inte på något sätt skall fungera som en ersättning till det dagliga samtalet. På samma sätt kan inte det dagliga samtalet ersätta ett medarbetarsamtal. Medarbetarsamtalet skall istället ses som ett komplement till det dagliga samtalet, där man under medarbetarsamtalet diskuterar saker som inte lämpar sig att diskutera i det dagliga samtalet. Samtidigt sker diskussionen kring ett helt annat tidsperspektiv genom att man diskuterar det gångna året och den förbättring alternativt försämring som skett, vilket sällan sker i det dagliga samtalet.

Önnevik (2010) menar att medarbetarsamtalet med fördel inleds med allmän information. Den informationen kan handla om vilka målsättningar verksamheten har samt vilken vision som kommer leda verksamheten framåt den närmsta tiden. Det är viktigt att den information som tas upp berör medarbetaren och dennes arbetsuppgifter, det vill säga att den är väsentlig för medarbetaren. Fortsättningsvis bör man göra en återblick till det förra medarbetarsamtalet. Det är viktigt att utvärdera det som då samtalades kring för att utvärdera om det skett någon utveckling alternativt försämring inom de områden som då togs upp. Nästa steg i samtalet blir att ta upp vilka nya mål som skall sättas för medarbetaren. Det är viktigt att samtala kring vilka målområden som anses ha prioritet för den anställde i utvecklingen av sin yrkesroll. Det är även viktigt att samtala kring medarbetarens målområde för sin personliga utveckling kontra målområdena som finns satta för verksamheten i stort. Genom att dra en parallell mellan dessa två kan medarbetaren få förståelse för hur han påverkar verksamheten. Steget efter målsättningen, menar Önnevik, vara att utvärdera behovet av kompetensutveckling. Det kanske finns något område som medarbetaren känner att dennes kompetens inte räcker till för att utföra sitt arbete på ett tillräckligt eller korrekt sätt. I diskussion med ledaren kan här beslutas om det finns ett behov av någon form av kompetensutveckling samt vad som kan finnas att erbjuda. Arbetsmiljön i verksamheten är nästa område att diskutera. Det är viktigt att kartlägga hur medarbetaren upplever arbetsmiljön ur ett fysiskt, psykiskt och socialt perspektiv. Det är också av stor vikt att diskutera medarbetarens känslor och åsikter kring verksamheten, menar Önnevik. Det kan handla om både åsikter kring verksamheten som helhet, men även

hur relationen mellan ledaren och medarbetaren upplevs samt hur den skulle kunna förbättras. Medarbetarsamtalet bör på något sätt dokumenteras, dels för att ha nerskrivit vad som bestämts under medarbetarsamtalet men även för att ha som grund i nästkommande medarbetarsamtal.

3.9 Möten

Sandström (2004) beskriver hur möten används i diverse organisationer som ett verktyg för kommunikation. Dock hävdar han att dessa möten många gånger är ineffektiva och överflödiga. Möten ses många gånger som det huvudsakliga sättet att kommunicera inom företaget, men möten som artefakt för att skapa kommunikation bör ses över menar han. Möten bör enbart användas då det inte finns någon annan bättre form att skapa kommunikation på. Dessutom bör strukturen på mötena ses över så att mötena effektiviseras och enbart fokuserar på vad som anses vara väsentligt.

Ett sätt att göra det mer effektivt menar Sandström är att dra ner på antalet schemalagda möten och istället kalla till möte när det finns ett behov. För att effektivisera mötet så krävs det att ledaren i förväg planerar och strukturerar upp mötet utefter vad som behöver tas upp och i vilken ordning.

Angelöw (2013) menar även han att mötena behöver effektiviseras och för att kunna göra det här krävs en tydlig struktur. Som ledare behöver man reflektera kring förberedelser, mötet i sig samt utvärdera mötet. För att ett möte skall bli så effektivt som möjligt krävs det ett ömsesidigt engagemang mellan både ledare och medarbetare. Både ledare och medarbetare behöver förbereda sig inför mötet. Sandström (2004) menar att som ledare är det viktigt att förbereda sig genom att tänka igenom mötets syfte, vilka som skall delta i mötet och strukturera upp vart mötet skall hållas samt lägga upp en tidsram. Medarbetarens roll i förberedelserna blir att reflektera över syftet med sitt deltagande på mötet, vad denne kan åstadkomma med sin medverkan samt att förbereda sig för vad som skall tas upp. Även Angelöw påpekar vikten av att även medarbetarna förbereder sig inför mötet. Som ledare kan man i förväg exempelvis be medarbetarna reflektera över en frågeställning som berör det mötet kommer att handla om. På så sätt är medarbetarna insatta i ämnet när mötet kommer att äga rum.

Ledaren och medarbetarnas roll under mötet beskriver Sandström (2004) som relativt snarlika. I bägge fall handlar det om att vara lyhörd till andra och ställa utmanande frågor. Det är viktigt att det finns en respekt mellan alla och att allas åsikter tas på lika stort allvar. Det är viktigt att var och en tar en ställning i de frågor som berörs, oavsett om man är ledare eller medarbetare. Det som skiljer sig i ledaren och medarbetarens roll under mötet är att ledaren har ett ansvar att sammanfatta det som sagts och komma vidare i frågorna. Angelöw (2013) pekar på vikten av att någon i ett första skede av mötet utses till att anteckna vad som sägs under mötet samt vilka beslut som tas. Som ledare är det viktigt att vara

uppmärksam på om medarbetarna faktiskt kommer till mötet förberedda. Skulle det vara så att medarbetarna inte förberett sig och är insatta i vad som kommer att samtals kring är det bättre att skjuta upp mötet än att genomföra det med oförberedda medarbetare. Angelöw pekar även på vikten att den dagordning som satts upp hålls. Det skall inför mötet finnas en tidsram för hur lång tid varje punkt på mötet skall ta, det är grundläggande att denna tidsram hålls. Om man som ledare märker att en punkt på dagordningen kräver mer tid än vad som finns avsatt är det bättre att sätta in ett extra möte för det. Vidare är det grundläggande för att mötet skall bli så effektivt som möjligt att alla får talutrymme. Många gånger blir det samma personer som under ett möte tar upp mestadels av talutrymmet. Därav kan det vara en god idé att låta frågorna gå laget runt. På så sätt får alla möjlighet att tycka till och komma med synpunkter. Avslutningsvis bör ledaren sammanfatta vad som beslutats, vem som skall ansvara för det som beslutats och när det skall ske. Det är viktigt att någon har ett personligt ansvar för det som skall genomföras. Som sista punkt är det viktigt att avsätta en tid för nästa möte som bör ha som syfte att utvärdera de beslut som fattades. Sandström (2004) menar att det efter mötet finns det ett ömsesidigt ansvar från både medarbetare och ledare att utvärdera mötet. Ledaren har även som uppgift att ge feedback och återkoppling till de deltagande.

4 Resultat

I resultatet redovisas de kvalitativa intervjuerna uppdelat i olika kategorier, där produktionschefer och lagbasars empiri redovisas var för sig.

4.1 Fakta om respondenterna

Det var sex produktionschefer som intervjuades, alla hade tidigare arbetat som yrkesarbetare för att sedan arbetat i olika roller som tjänstemän, för att till sist bli produktionschefer. Samtliga var män mellan 38-58 år.

Det var fyra lagbasar som intervjuades, alla hade arbetat en längre tid som yrkesarbetare innan de blev lagbasar. Samtliga var män och över 50 år.

4.2 Ledarskap

Flera produktionschefer menar att det ställs höga krav på produktionschefer då arbetskonstellationen kontinuerligt förändras i byggprojekt. Alla produktionscheferna framhäver vikten av att inneha byggteknisk, mellanmänsklig samt konceptuella förmåga. Majoriteten av produktionscheferna anser att den mellanmänskliga och konceptuella förmågan är de mest vitala av de tre, i arbetet som produktionschef. Vidare belyser en produktionschef att han behärskar den konceptuella förmågan bäst, liksom han också tycker är den viktigaste, samtidigt inser han att han borde svarat den mellanmänskliga förmågan då den kanske blivit den mest vitala i det moderna ledarskapet.

Produktionscheferna menar att det absolut centrala i deras jobb som produktionschefer är att medarbetarna ska känna att de kan lita på honom, få samtliga att arbeta mot ett gemensamt mål, förstå hur personer integrerar med varandra, kunna ta beslut, vara en god planerare samt garantera säkerheten.

Lagbasarna anser att det absolut centrala i en produktionschefs jobb är att vara en god planerare, vara social, ha grundläggande byggteknisk förmåga, ha bra framförhållning, ha god beslutsförmåga, agera utefter sin roll, samt vara kommunikativ och kunna ta obekväma samtal.

4.2.1 Byggteknisk förmåga

Produktionschefernas syn

Respondenterna menar att ofta kommer den byggtekniska förmågan genom erfarenhet, den var överlag hög bland de intervjuade produktionscheferna. En av respondenterna menar att produktionschefer inte behöver arbeta som yrkesarbetare tidigare för att bli produktionschef, men det är ingen nackdel. Vidare menar han att en produktionschef som i

större utsträckning fått sin position genom utbildning på universitetet, ofta har högre administrativa kunskaper vilket också är en viktig del. Respondenterna är eniga om att en övergripande byggteknisk förståelse är en förutsättning för att kunna ge instruktioner och planera på ett bra sätt. Merparten av respondenterna anser att det tekniska kunnandet också är en förutsättning för att kunna läsa ritningar, uppföra tidplaner samt prioritera i vilken ordningsföljd de olika arbetsmomenten skall utföras. Tre respondenter poängterar att produktionschefer inte behöver ha en teknisk förståelse på detaljnivå, men det är viktigt att ha en övergripande förståelse. Vidare förklarar två av respondenterna att detta medför att produktionschefer lättare kan konversera och sätta sig in i yrkesarbetarnas arbete, vilket uppskattas av dem. En respondent menar också att genom sitt tekniska kunnande har han också större insikt i vad yrkesarbetarna kan och ska kunna. En produktionschef framhåller att han är ute mycket på bygget och styr yrkesarbetarna, detta främst beroende på hans långa erfarenhet som snickare och arbetsledare. En annan respondent konstaterar att den byggtekniska förmågan var viktigare förr än vad den är i det moderna ledarskapet. Vidare menar han att den äldre generationen ofta tycker att produktionschefer ska kunna allt. Produktionschefer i modern tid har mycket mer ansvar vilket leder till att de delegerar mer, för att sedan följa upp.

Lagbasarnas syn

Lagbasarna var eniga om att det är viktigt att produktionschefer har en grundläggande byggteknisk förmåga, vilket de också tycker deras produktionschefer har. En lagbas förklarar vidare att det är viktigt att produktionschefen agerar utefter sin nya tjänst och inte försöker vara exempelvis både arbetsledare och produktionschef. Vidare berättar denna lagbas att hans produktionschef inte släppt rollen som arbetsledare utan agerar många gånger både som arbetsledare och produktionschef. Detta bidrar till negativa konsekvenser bland medarbetarna, när inte produktionschefen delegerar uppgifter vidare till de medarbetare som vill och kan ta ansvar. Vidare menar en annan lagbas att då produktionschefen har en grundläggande byggteknisk förståelse, bidrar det till en god ömsesidig kommunikation.

4.2.2 Mellanmänsklig förmåga

Produktionschefernas syn

Flera av produktionscheferna anser att produktionschefers mellanmänskliga förmåga är viktig för att kunna sammansvetsa medarbetarna i projekten. Att kunna bygga väl fungerande team är viktigt. En produktionschef förklarar mer ingående att det är en kontinuerlig process att leda nya människor på en byggarbetsplats, där det formas nya konstellationer fortlöpande. Det ställer även höga krav på produktionschefers mellanmänskliga förmåga då stor andel av tjänstemännen är unga med mindre erfarenhet. Vidare menar han också att stora bolag har svårigheter att rekrytera erfarna tjänstemän. Flera respondenter nämner att de konverserar mycket med medarbetarna, där en

produktionschef också poängterar vikten av att ha "högt i tak" samt konversera på ett tydligt och försåtligt sätt. Att kunna sätta sig in i medarbetarnas situation och förstå sig på dem är en viktig kunskap. Vidare nämner några vikten av att involvera medarbetarna i diskussionsprocessen av viktiga beslut. En respondent förklarar att han står för den övergripande planeringen, sedan får medarbetarna stort ansvar att lösa uppgifter. Medarbetarna bidrar med mycket idéer och de jobbar sedan gemensamt fram till det färdiga resultatet. Flera poängterar också vikten av att hjälpa sina medarbetare och skaffa förutsättningar för dem att kunna arbeta och utvecklas efter egen förmåga. Vidare nämner några respondenter att ett totalauktoritärt styre skulle ge negativa effekter i dagens moderna organisationer.

Det var stor enighet bland produktionscheferna att feedback är viktigt att tillämpa. Flera produktionschefer menar att de informationsmöten som anordnas för alla medarbetare på arbetsplatsen med allmän information om projektet och företaget, är väldigt uppskattat. Medarbetarna efterfrågar information, ges det då kontinuerligt under dessa möten ger det positiva effekter. Alla respondenterna var eniga om att det är en fundamentalt för produktionschefer att kunna leda medarbetarna mot ett gemensamt mål. En produktionschef beskriver också vikten av att samordna ett gemensamt mål för alla inblandade parter och inte bara för huvudentreprenörens anställda.

Lagbasarnas syn

Lagbasarna är eniga om att produktionschefers mellanmännsliga förmåga är en vital egenskap, så att de kan skapa gemensamma mål samt en väl fungerande och trivsamt arbetsplats. Majoriteten av respondenterna uppfattar produktionschefers mellanmännsliga förmåga som hög. En lagbas anser att hans produktionschefs mellanmännsliga förmåga är mycket låg och skulle behöva utveckla denna. Han är aldrig ute på arbetsplatsen och jobbar mest själv. Vidare har han ett odrägligt beteende, skäller ofta på sina medarbetare och säger saker som är stötande på ett icke konstruktivt sätt. Denne produktionschef är inte omtyckt bland medarbetarna, dock har lagbasen överseende då de arbetat många år tillsammans. Denne produktionschef är dock inte långsint vilket är positivt. Avslutningsvis anser denne lagbas att produktionschefer generellt är väldigt olika till sättet.

Produktionschefer har det yttersta ansvaret att leda hela arbetsplatsen. Flera respondenter poängterar vidare att det är lagbasens ansvar att leda yrkesarbetarna i det dagliga arbetet. Några lagbasar menar att det är viktigt att produktionschefer är "ut på bygget", och då byter några ord med yrkesarbetarna. Att visa vilka de är och vad de tycker och tänker, skapar bra sammanhållning. Det är respektfullt när produktionschefer vet namnet på yrkesarbetarna med följden att de känner sig sedda. Vidare anser en respondent att produktionschefer generellt är "ute alldeles för lite på bygget". En annan lagbas poängterar vikten av att en produktionschef ska kunna säga ifrån till hela gruppen då något är fel.

4.2.3 Konceptuell förmåga

Produktionschefernas syn

Produktionscheferna som intervjuades var eniga om att den konceptuella förmågan är vital då beslut tas kontinuerligt. Vidare anger de att beslut inte ska förhållas utan skall tas relativt snabbt, det är viktigt att produktionen fortlöper. En respondent poängterar att många gånger kan man inte vara hundra procent säker på ett beslut, och då får man gå på det som känns mest rätt. Det visar sig oftast vara ett fördelaktigt beslut i slutändan. Skulle det bli fel går det oftast att rätta till i efterhand. Som produktionschef är det viktigt att stå bakom beslut även om de visar sig varit felaktiga. Flera produktionschefer understryker att de låter medarbetarna besluta mycket själva, då är det viktigt att produktionscheferna står bakom de beslut som de tar. Flera av respondenterna menar att besluten ofta grundas genom samråd med medarbetarna. Vidare menar en produktionschef att vid eventuellt driftsstopp är det viktigt att produktionschefen själv tar ett snabbt beslut, så att produktionen kan fortlöpa. En annan produktionschef berättar också att han tar många beslut själv, och ibland går det lite väl fort. Flera respondenter förklarar att medarbetarna är delaktiga i beslut på olika nivåer. I de större besluten involveras tjänstemän och lagbasar, medan yrkesarbetarna kontinuerligt tar mindre beslut gällande sina arbetsuppgifter. Vidare anser en produktionschef att man behöver vara lite mer handfast mot yrkesarbetarna i förhållande till tjänstemännen. Då syftar han på att en tjänsteman kan många gånger lösa sin uppgift på olika sätt, medan yrkesarbetarna har mer begränsade möjligheter. Den byggtekniska förmågan är ofta en förutsättning för att kunna ta beslut, en av respondenterna poängterar även att han kan ta snabba beslut ute på byggarbetsplatsen beroende på hans breda tekniska förmåga. Flera respondenter framhäver att ett byggprojekt ofta är väldigt tidspressat, vilket leder till att de kontinuerligt tar prioriteringsbeslut om vilka yrkesgrupper som ska vara var. En produktionschef anser att vissa beslut så som strategi, ska han ta själv. Sedan framhåller han vikten av att inte besluta för mycket själv, för då eliminerar man medarbetarnas beslutsförmåga. Det kan ibland vara bra att få medarbetarna att tro att det var deras beslut fastän så inte var fallet. Alla produktionscheferna var eniga om att en produktionschef som velar för mycket skapar osäkerhet bland medarbetarna. Flera menar också att det skapar en trygghet bland medarbetarna om produktionschefen tar de tunga besluten.

Lagbasarnas syn

Majoriteten av de intervjuade lagbasarna menar att produktionschefer tar snabba och bra grundade beslut. Produktionschefer tar ofta hjälp av lagbasar och arbetsledare för att fatta beslut. Några respondenter menar också att produktionscheferna kan "peka med hela handen" och ta obekväma beslut, vilket uppskattas. Lagbasarna konstaterar också att produktionscheferna inte velar, utan agerar professionellt. Några lagbasar poängterar att det är produktionschefen som tar de stora viktiga besluten, men det är också många beslut som tas av lagbasarna och då vet de att produktionschefen står bakom. Vidare menar de att det är viktigt att produktionschefer delegerar ansvar till lagbasar som vill och kan hantera det,

och sedan även står bakom deras beslut. Detta förutsätter naturligtvis att de har en nära relation och litar på varandra. Nästan alla lagbasarna poängterar att de styr det dagliga arbetet bland yrkesarbetarna utan att produktionschefen eller arbetsledaren lägger sig i, vilket uppskattas bland lagbasarna. De menar att arbetet flyter på som bäst när alla får sköta sina egna arbetsuppgifter.

En av respondenterna anser att hans produktionschef dirigerar yrkesarbetarna i det dagliga arbetet för mycket. Detta är inte produktionschefens jobb, detta är arbetsledarens eller lagbasens jobb, och genom sitt agerande skapas det irritation bland de sistnämnda. Denna produktionschef "är över allt" och har inte intagit sin roll som produktionschef. Vidare menar lagbasen att han borde utnyttja den kunskap som finns hos lagbasar och arbetsledare och delegera mer till dem.

4.2.4 Självtändiga och handlingskraftiga medarbetare

Produktionschefernas syn

Produktionscheferna var eniga om det är viktigt att inte styra medarbetarna för mycket, då det skulle eliminera deras ansvarskänsla och engagemang. Det är fundamentalt att som produktionschef lyssna på sina medarbetare. Givetvis ska alla medarbetare ledas olika beroende på erfarenhet och kunskap. Vidare menar flera respondenter att de delegerar stort ansvar till de medarbetare som behärskar det. Exempelvis får arbetsledare och lagbasar olika ansvarsområden, som gipsning, gjutning, stomme, mm. Flera produktionschefer belyser även vikten av att låta arbetsledare och lagbasar leda på sin nivå i organisationen. Vidare framhäver en annan respondent att han försöker hålla sig i bakgrunden, och ger medarbetarna förutsättningar att ta egna beslut. En produktionschef framhåller att han gärna är ute på bygget och hjälper till att starta upp olika arbetsmoment. Då säger han oftast inte hur de ska göra, utan hur han skulle ha gjort. Han kommer även med förslag, samt säger hur han tycker och tänker. En annan respondent menar att om han vill att något ska göras på ett speciellt sätt, kan det vara bra att låta medarbetarna komma fram till samma sak, så att de känner att det är deras beslut. Yrkesarbetarna ska kräva bygghandlingar av arbetsledaren så att de förstår helheten, vilket leder till att de kan ta egna beslut, vilket de också vill. Några produktionschefer belyser även vikten att fråga, lyssna och återkoppla, vilket gör att medarbetarna känner sig sedda. Vidare framhåller en produktionschef betydelsen av att "få medarbetarna att känna att det de gör, är viktigt". Det är också viktigt att kontrollera arbetet på ett lämpligt sätt. Flera respondenter menar att man ska ställa frågor så att man inte uppfattas som kontrollant. Frågorna ska istället ställas så att de känner sig ansvariga och självständiga inom sitt område. Exempelvis kan man ställa frågan "hur går det" istället för "har du gjort detta". De flesta produktionscheferna anser också att om de skulle kontrollera för mycket, skulle medarbetarna ta mindre ansvar då de vet att produktionschefen ändå kontrollerar i efterhand.

En produktionschef belyser att det inte är lätt att vara både kompis med sina medarbetare och chef över dem. Han menar att om han skulle bli för mycket kompis med sina medarbetare, kan deras respekt mot honom sjunka.

Lagbasarnas syn

Lagbasarna vill ta ansvar. Majoriteten av respondenterna anser att produktionscheferna är bra på att delegera ansvar, diskutera fram lösningar, lyssna och kommunicera. Vidare poängterar de att det är av stor vikt att produktionscheferna lyssnar och att kommunikationen är dubbelriktad. En av lagbasarna anser dock att hans produktionschef inte låter honom ta det ansvar han skulle vilja. Många gånger dirigerar den här produktionschefen yrkesarbetarna ute på bygget, vilket egentligen är arbetsledarens eller lagbasens jobb.

4.2.5 Situationsanpassat ledarskap

Produktionschefernas syn

Samtliga produktionschefer tillämpar situationsanpassat ledarskap. De bildar sig en uppfattning av individen och gruppens utvecklingsnivå, för att kunna anpassa sin ledarstil utefter det. Arbete i projekt gör att man kontinuerligt får arbeta med nya människor, vilket gör att det är en ständig process att läsa av nya medarbetares utvecklingsnivå. Produktionscheferna bildar sig en uppfattning av medarbetarnas utvecklingsnivå genom att se hur de löser uppgifter, att diskutera fram olika lösningar tillsammans samt genom kommunikation och återkoppling. Flera respondenter betonar vikten att få sina medarbetare att känna sig fria att fråga, det är bättre att de frågar om en oklarhet än att de gör fel. Detta skapar även förtroende och tillförlit. Vidare framhåller en produktionschef betydelsen av att leda genom frågor. Att inte ge svar på frågor direkt minskar i förlängningen produktionschefens arbetsbelastning och ökar medarbetarnas initiativförmåga. Oftast kommer de fram till en grundläggande lösning själva. Han menar att genom att leda på detta sätt får man kännedom av medarbetarnas utvecklingsnivå, samtidigt som man ger dem möjlighet att växa i sin roll. Några respondenter betonar även att det är enklare att begripa yrkesarbetarnas utvecklingsnivå i förhållande till tjänstemännens. Exempelvis finns det inte så många sätt att montera en gipsskiva, men däremot finns det många sätt att genomföra en väl underbyggd kalkyl. Vidare poängterar flera respondenter att de låter medarbetarna göra sitt arbete utefter egen förmåga, där de sedan får den stöttning de erfordrar. Det är viktigt att delegera till de mer erfarna och kunniga medarbetarna, så att de inte mister initiativförmågan. Vidare menar några produktionschefer att de även anpassar medarbetarnas arbetsuppgifter utefter individernas önskemål och utvecklingsvilja.

En produktionschef menar att han bryr sig mindre om situationsanpassat ledarskap. Han leder till stor del genom att bestämma på byggarbetsplatsen och lägga sig i allt. Vidare

menar han att det är så han är som person och agerar, han tycker det fungerar så länge medarbetarna är glada och arbetet flyter på effektivt.

Lagbasarnas syn

Samtliga lagbasar anser att produktionscheferna tillämpar situationsanpassat ledarskap där de anpassar sitt ledarskap utefter individerna och gruppernas utvecklingsnivå. Några respondenter framhåller även att de har nära kontakt med deras respektive produktionschef, vilket bidrar till att produktionscheferna kan bilda sig en uppfattning av deras utvecklingsnivå. Samtliga lagbasar poängterar även att om de skulle känna sig obekväma i produktionschefens sätt att leda, säger de ifrån. Dock framhäver en lagbas att hans produktionschef inte fullt ut utnyttjar hans individuella erfarenhet och kunskap. Vidare anser lagbasen att produktionschefen i fråga borde i större utsträckning tillämpa situationsanpassat ledarskap.

4.3 Arbetsgruppernas utveckling

Produktionschefernas syn

Samtliga produktionschefer belyser att de är de som har det övergripande ansvaret att ge förutsättningar till att det utvecklas bra fungerande grupper. När det gäller yrkesarbetarna är det lagbasarna eller arbetsledarna som ska styra, medan produktionschefen övergripande ska se till att allt fungerar. Arbetsgrupperna sammansätts med hänsyn till individernas bakgrund, erfarenhet och lämplighet, det kan också grunda sig i kunskapsåterföring. Vidare anser några produktionschefer att det är arbetsledarens sociala kompetens som avgör hur mycket ansvar dessa får i ledningen av grupperna. Det är inte alltid säkert att samarbetet mellan arbetsledare och yrkesarbetare är bra. Samtliga respondenter belyser även att det är fundamentalt att alla medarbetare arbetar utefter ett gemensamt mål. Vidare menar flera produktionschefer att de formar ramar och riktlinjer som alla medarbetare sedan ska rätta sig efter. Exempelvis ska en arbetsledare som har taket som ansvarsområde, inte springa hos golvläggarna. Sådant spring på byggarbetsplatsen kan orsaka ineffektivitet bland grupperna. Sedan menar några respondenter att de tjänstemän som inte har direkt kontakt med produktionen, som inköpare och kalkylatorer, ingår självklart i gruppen, men på ett annat sätt. Flera respondenter framhåller att ibland är det nödvändigt att medarbetare får byta arbetsgrupp.

Flera produktionschefer poängterar vikten av att bygga upp en vi-känsla bland medarbetarna, och att det finns en ömsesidig respekt sinsemellan. Även om ett byggprojekt består av många olika grupper så tillhör alla samma grupp. Majoriteten av produktionscheferna understryker vikten av att delegera ansvar nedåt i organisationen, som en förutsättning för att det ska utvecklas sammansvetsade och effektiva grupper. Det är också elementärt att se till att varje individs behov tillfredsställs i största möjliga mån i form

av utbildning, vidareutveckling och arbetsuppgifter. Flera respondenter menar att genom att informera och hålla medarbetarna uppdaterade, ger också bra förutsättningar för grupperna att utvecklas. Samtliga produktionschefer poängterar vikten av att skapa gemenskap och sammanhållning. Gemensamma frukostar, grillningar och middagar kan vara bidragande faktorer till detta. Några produktionschefer belyser även vikten av att skoja med varandra och ha roligt tillsammans, ingen ska känna sig utanför. Sedan menar flera respondenter också att skulle någon av medarbetarna må dåligt är det viktigt att agera.

Lagbasarnas syn

Lagbasarna föredrar att arbeta med samma arbetsgrupp från projekt till projekt, men det blir oftast inte så. Samtliga lagbasar understryker att produktionscheferna talar om vad som ska göras, sedan är det lagbasarna som styr yrkesarbetarna ute i produktionen. Vidare nämner lagbasarna att de gemensamt med produktionschefen ger förutsättningar för att yrkesarbetarna ska utvecklas till väl fungerande grupper. Majoriteten av respondenterna anser att de har bra samarbete med sina respektive produktionschefer, skulle produktionschefen ha åsikter om styrningen av yrkesarbetarna, löser produktionschefen det tillsammans med lagbasen.

Några lagbasar menar att arbetsledare ska tillhandahålla med bl.a. ritningar, underlag och material, de ska inte styra yrkesarbetarna, det är lagbasens jobb. Sedan tillägger de även att constellationerna och arbetsuppgifterna kan skifta från projekt till projekt, men det ger sig efterhand vem som gör vad. Flera lagbasar understryker även vikten av att företaget anordnar gemensamma aktiviteter utanför arbetet för medarbetarna.

4.4 Motivation

Produktionschefernas syn

Produktionscheferna har ett relativt likvärdigt sätt att motivera sina medarbetare på. Flertalet av respondenterna framhäver struktur och planering som en vital drivkraft till motivation. De framhäver vikten av att medarbetarna är klara med vilken tidsplan arbetet skall utföras efter. Flertalet av produktionscheferna menar även att information är en grund till motivation, om medarbetarna är medvetna om vad som skall utföras, hur det skall utföras och inom vilket tidsperspektiv de olika delmomenten skall vara utförda inom, så skapas en motivation hos medarbetarna. Flera av respondenterna framhäver även vikten av att varje medarbetare har klart för sig vad som förväntas av dem. En av respondenterna exemplifierar det här genom att framhäva vikten av delmål. Genom att sätta delmål för medarbetarna får de strukturerat vad som skall prioriteras för tillfället och när de förväntas vara klara med de olika delmål som sätts upp. På så sätt finns det en tydlig planering över hur arbetet skall läggas upp, vem som skall göra vad och vilka arbetsuppgifter som behöver läggas fokus på för tillfället.

En annan drivkraft till motivation som framhävs av flertalet av produktionscheferna är vikten av inflytande i arbetet. Medarbetarna måste känna sig delaktiga samt ha möjlighet att påverka sitt arbete för att vara motiverade, menar flertalet av produktionscheferna. Det är viktigt att skapa en vi-känsla, där det finns en atmosfär av gemenskap och acceptans till varandras åsikter. Det är grundläggande att alla åsikter har lika mycket värde och att alla, oavsett position inom företaget, har möjlighet att påverka sina arbetsuppgifter. Här uttrycks även vikten av att bli given ansvar som en grundläggande faktor till trivsel och fortsatt motivation.

Något som nästan alla av produktionscheferna framhäver som vitalt för fortsatt motivation hos medarbetarna är vikten av att som produktionschef fysiskt vara ute på arbetsplatsen. Genom att vara ute på arbetsplatsen och skapa en kontinuerlig kontakt med sina medarbetare ökar motivationen hos medarbetarna, framhäver flertalet av respondenterna. Här lyfts inte bara vikten av att utvärdera det arbete som gjorts samt om den planering och tidsplan som satts upp följts, utan även vikten av att samtala med sina medarbetare för att skapa gemenskap.

Andra faktorer som respondenterna belyst är bland annat beröm och feedback. Som chef är det viktigt att medarbetarna får återkoppling på det arbete som de gjort. Det är viktigt att berömma det arbete som man anser gjorts bra, men även feedback i stort. På så sätt skapas en motivation att fortsätta göra ett bra arbete. En annan faktor som bidrar till ökad motivation är vikten av att finna varje enskild individs driv, menar en respondent. Det är lätt att motivationen dalar om arbetet blir enformigt och att det är samma arbetsuppgifter som utförs under en längre tid. Därför är det viktigt att bidra med nya utmaningar för att medarbetarna skall utvecklas inom sin yrkesprofession och på så vis få fortsatt motivation. Samtidigt kan det vara en god idé att kartlägga vad var och en av medarbetarna motiveras av och utefter det dela ut arbetsuppgifter, betonar en av respondenterna.

Hur låg motivation hos medarbetarna hanteras av produktionscheferna är relativt likvärdigt. I princip alla framhäver vikten av att kalla in till ett enskilt samtal med medarbetaren. Det är viktigt att under det samtalet definiera problemet och undersöka vad det är som är källan till den bristande motivationen. När källan har klargjorts är det sedan viktigt att undersöka vilka möjligheter som finns till att lösa problemet för att skapa ny motivation hos medarbetaren, framhäver respondenterna. Här sätts det krav på produktionschefen att finna lösningar som passar. Möjligheter till omplacering inom arbetsplatsen, nya arbetsuppgifter samt att ta hjälp av lagbasen för att finna lösningar, är konkreta exempel som nämns av respondenterna för att lösa den låga motivationen hos medarbetarna. Det är viktigt att kartlägga varje individs driv och utgå från det för att lösa problemet. Det kan även vara en god idé att skapa rimliga delmål, menar en respondent, och pekar på vikten av att dela upp arbetsuppgifterna i små delområden för att göra dem mer konkreta och lättuppnåeliga.

Lagbasarnas syn

Motivation som kommer genom tydlig information, menar flertalet av lagbasarna, vara ett sätt för produktionscheferna att motivera sina yrkesarbetare. De menar att om yrkesarbetarna är klara med vad de skall göra samt hur lång tid det får lov att ta så blir de mer motiverade att utföra uppgiften. Lagbasarna hävdar alltså att om yrkesarbetarna har all information de behöver för att kunna genomföra arbetet på bästa sätt blir de motiverade i sitt arbete. Det läggs även stor vikt på att det finns en god genomtänkt planering från produktionschefens sida, där tidsplanen är noga uttänkt. Motivation beskrivs, från många av respondenterna, skapas hos yrkesarbetarna när arbetet flyter på bra utan arbetstopp. En av grunderna för att skapa motivation hos yrkesarbetarna, beskrivs nämligen av flertalet respondenter, vara att planeringen är god så att arbetet flyter på väl.

Vidare framhäver nästintill alla av respondenterna en tro om att yrkesarbetarna motiveras när produktionschefen visar sig ute på byggarbetsplatsen. När respondenterna talar om vikten av att produktionschefen är "ute på bygget" framhäver de olika faktorer till det här. Dels skapar det en sammanhållning mellan alla medarbetare, oavsett position inom företaget. Men det handlar lika mycket om yrkesarbetarnas behov av att känna sig sedda av produktionschefen utifrån sin yrkesroll men likaväl på ett personligt plan.

Gemenskap och gruppsammanhållning är andra faktorer som lagbasarna menar att yrkesarbetarna motiveras av. Lagbasarna ger konkreta exempel på hur produktionscheferna anordnar grillfester och bowlingkvällar för att främja gemenskapen i arbetslaget. En av lagbasarna framhåller att det är grundläggande att det finns en jämställdhet inom företaget. Det som gör yrkesarbetarna omotiverade är när det finns en segregation mellan tjänstemän och yrkesarbetare. Han exemplifierar det här genom att dra en parallell till en kick off som varit inom företaget där yrkesarbetarna inte var inkluderade. Motivation skapas alltså, enligt en av lagbasarna som intervjuades, när det finns en jämlikhet och gemenskap inom företaget.

Inflytande och delaktighet är ord som framhävs av flera av respondenterna. Det är viktigt att yrkesarbetarna har möjlighet att komma med idéer och åsikter kring arbetet. De måste få möjlighet att vara delaktiga i beslut som fattas och få vara med och planera. Det här kan handla om att yrkesarbetarna får vara med och planera hur arbetet skall läggas upp menar en av respondenterna. Yrkesarbetarna måste ges möjlighet att få sin röst hörd.

Det går inte att frånga att det alltid finns en viss skara som motiveras av ekonomiska belöningar. Men samtliga lagbasar framhäver hur yrkesarbetarna framförallt motiveras av faktorer som inte kretsar kring belöning i form av pengar. De faktorer som ovan nämnts anses alltså vara mer motiverande hos yrkesarbetarna än monetära belöningar. Men trots det finns det människor som enbart motiveras av ekonomiska belöningar, framhäver en av lagbasarna, samtidigt som det finns en skara av människor där ekonomiska belöningar inte spelar någon roll utan faktorer som trivsel på arbetsplatsen är det som har betydelse.

När det kommer till hur produktionscheferna hanterar yrkesarbetare med låg motivation är svaren från lagbasarna oerhört lika och också i enighet med produktionschefernas svar. Flera av lagbasarna betonar att i de flesta fall kopplas inte produktionschefen in direkt utan att lagbasen får försöka att lösa situationen själv i första hand. Om det däremot inte skulle räcka eller att den låga motivationen hos yrkesarbetaren kvarstår, kopplas produktionschefen in. Då menar samtliga av respondenterna att det sker ett personligt samtal mellan yrkesarbetaren och produktionschefen, där fokus ligger på att finna källan till varför yrkesarbetaren saknar arbetsglädje och motivation. Därefter kan åtgärder för att lösa problemet sättas in. En av lagbasarna menar att om källan inte går att kartlägga kan en omplacering ske. Genom att förflytta yrkesarbetaren kan arbetsglädjen komma tillbaka, därav kan det fungera som en plan B.

4.5 Feedback

Produktionschefernas syn

Feedback beskrivs av produktionscheferna som något grundläggande inom verksamheten. Hur, när och i vilka kontexter feedback ges skiljer sig till viss del åt. Däremot beskriver majoriteten av respondenterna hur feedback oftast ges direkt i spontana sammanhang. En respondent hävdar att om man väntar med att ge feedback till ett senare tillfälle är det lätt att den "rinner av" och att personen i fråga tar åt sig mer av feedbacken om den ges direkt. En annan respondent hävdar samma sak och menar även att det är viktigt att man ger personlig feedback, det vill säga att han som produktionschef inte ger feedback till en yrkesarbetare genom lagbasen utan att han ger den personligen till yrkesarbetaren. Flertalet av respondenterna nämner personlig och spontan feedback som något viktigt som de använder sig av när de ska ge feedback. De vill ge feedback direkt när de ser något, både positiv och negativ feedback och att det ska ges personligen och enskilt. Däremot menar flera av respondenterna att förutom att ge feedbacken enskilt, så används även möten som en form att delge feedback. Har en beställare exempelvis gett beröm för ett utfört arbete vill produktionscheferna delge alla medarbetare denna feedback, så att alla berörda får ta del av den. Det här kan ske under exempelvis möten.

Flera av respondenterna menar att feedback är en av de viktigaste sakerna att behärska. Det är någonting som aldrig kan ges tillräckligt utan alltid kan förbättras. Flera av produktionscheferna talar även om feedback som en drivkraft för att skapa motivation hos sina medarbetare. Givetvis, menar bland annat en av respondenterna, är det viktigt att man ger både positiv och negativ feedback. Men framför allt kan det vara viktigt att veta när de gjort något bra för att få motivation att fortsätta. På samma sätt, menar en respondent, att det kan vara extra viktigt att stötta medarbetarna vid "tunga perioder" och att då ge dem extra positiv feedback för att skapa mer motivation inom arbetslaget.

Hur och när feedback ges ger respondenterna olika svar på. Även om majoriteten av respondenterna lyfter den spontana feedbacken som något positivt, beskrivs även annan form av feedback. En av respondenterna menar att det kan skilja sig mellan feedback som ges till tjänstemän eller yrkesmän. På yrkesmannasidan ges feedback moment för moment, direkt och enskilt. Medan på tjänstemannasidan ges feedback i slutet av en arbetsdag. Hur feedbacken läggs fram är det också viss meningsskiljaktighet kring. En respondent menar att feedbacken ges både i jag-form och vi-form, medan en annan respondent hävdar att han aldrig använder sig av feedback i jag-form då han anser att det inte uppskattas. Han menar att det är bättre att fokusera på konsekvenserna av vissa handlingar snarare än de personliga åsikterna han själv har. Ett annat sätt att ge feedback, menar ytterligare en respondent, är att ifrågasätta de val som görs för att sedan föra en dialog med medarbetaren där de kan diskutera handlingen i fråga. Därefter kan han ge feedback utifrån de svar han får. Med det hoppas han kunna motivera sina medarbetare till att göra ett bra arbete.

Huruvida feedbacken som ges är mestadels positiv eller negativ finns det skilda meningar om. Majoriteten av respondenterna menar att det i de flesta fall är negativ feedback som ges. En av produktionscheferna uttrycker att han fått kritik för att vara mycket negativ i sin feedback. Han menar dock att om arbetet sköts som det ska så hör de oftast ingenting, men om någonting sköts dåligt så får medarbetarna höra det. Flertalet av respondenterna styrker hans argument och menar att det är lätt hänt att fokus hamnar på negativ feedback samt att de borde bli bättre på att ge feedback som är positivt riktad. Flera av dessa respondenter menar även att istället för att det ska vara mestadels negativ feedback bör det vara tvärtom, eller åtminstone 50/50. De framhäver den positiva feedbacken som jätteviktig och något som skall tillämpas hela tiden.

Det fanns även de respondenter som har en helt annan syn på saken, där de framhäver att det är mestadels positiv feedback som ges och att det nästan inte existerar någon negativ feedback. När det kommer till den konstruktiva feedbacken ges den genom dialog, där bägge parter får komma med sina synpunkter för att sedan gemensamt komma överens om en lösning. Flera av respondenterna belyser hur negativ feedback skall läggas fram på ett bra och lämpligt sätt. Däremot hävdar flera av produktionscheferna hur yttre förutsättningar påverkar den feedback som ges, är ekonomin dålig och det är ett stressigt arbetsklimat är det lätt hänt att ge negativ feedback och på ett felaktigt sätt. En av respondenterna framhäver att det i ett läge där någon har fått ta emot negativ feedback kan vara bra att även ge positiv feedback när misstaget som uppstått är åtgärdat. Flera av produktionscheferna lyfter vikten av att feedbacken som ges är ärlig, både när det handlar om positiv och negativ feedback. Det är viktigt att inte överdriva med den positiva feedbacken, menar en respondent, då de får betalt för att göra ett bra arbete och därför förutsätts det att de gör det. En annan respondent menar att positiv feedback kan leda till att medarbetarna arbetar snabbare och att feedbacken skall fungera som motivation. Ytterligare en respondent framhäver vikten av att känna av från person till person. Det är

viktigt att veta vad som fungerar för olika människor, och hur positiv och negativ feedback påverkar varje enskild individ för att sedan kunna anpassa feedbacken utefter det.

Flera av respondenterna menar att 360° feedback används, men att yrkesarbetarna sällan ger feedback tillbaka till produktionschefen. Flera av respondenterna menar också att när feedback skall ges till produktionschefen från yrkesarbetarna, går den många gånger genom lagbasen. Det är alltså sällan feedbacken går direkt från yrkesarbetarna till produktionschefen. En av respondenterna menar att 360° feedback används bland de medarbetare han känner bra. Han hävdar att även om han har högt i tak och kan ta konstruktiv kritik så får han inte mycket feedback, utan enbart från de medarbetare han känner väl. Ytterligare en respondent menar att han gärna tar emot både positiv och negativ feedback från sina medarbetare. Han menar att det finns ett öppet klimat där han upplever att hans medarbetare vågar ge honom feedback. Han fortsätter och menar att om medarbetarna inte känner att de vågar ge feedback till honom är det lätt att det skapas negativitet bland medarbetarna. En annan av produktionscheferna nämner vikten av att ha en öppen atmosfär. Han menar att det är bra om han får höra när någonting inte är som det ska och att han skulle ta åt sig av sina medarbetares feedback om han ansåg denna vara av relevans. Flera av produktionscheferna hävdar att de är bra på att ta feedback och kritik, samt understryker vikten av att de inte alltid kan ha rätt. Samtidigt lyfts hur de tar åt sig av feedbacken om de anser att det ligger någon sanning i det.

Lagbasarnas syn

Flertalet av lagbasarna menar att 360° feedback används. Det lyfts fram även av lagbasarna att det finns en öppen atmosfär där alla tillåts att yttra sig och komma med sina åsikter. Huruvida produktionschefen ger tillräckligt med feedback anses bland lagbasarna vara olika åsikter kring. En del menar att deras produktionschefer ger tillräckligt med feedback, där feedbacken är av både positiv och negativ karaktär. Således ges feedbacken direkt av produktionschefen till personen i fråga, den ges på ett bra sätt där det finns en bra nivå mellan den positiva och negativa feedbacken, där inte den negativa feedbacken tar över. Här lyfts även möten fram som en form för att ge och få feedback. En av respondenterna menar att informationsmöten där alla på arbetsplatsen deltar, är ett sätt att gå igenom och få feedback på vad som gjorts. I det här fallet är även produktionschefen delaktig ute på själva bygget, där han kommunicerar med yrkesarbetarna och ger direkt feedback på vad som görs.

Men det finns även de fall där produktionschefens feedback anses vara bristfällig. Här framhävs hur feedbacken som ges mestadels är negativt riktad. När någonting går fel får yrkesarbetarna höra det, men sällan när något blir gjort på ett bra och korrekt sätt. En annan respondent menar även han att produktionschefen i allmänhet ger dåligt med feedback. Den direkta feedbacken kan saknas helt, utan all feedback förmedlas genom lagbasen. I det här fallet lyfts även fram hur produktionschefen fått kritik från medarbetarna för att ha gett för

lite positiv feedback. En annan respondent framhäver hur feedbacken från produktionschefen är bristfällig och att byggherren ger mer och bättre feedback än produktionschefen i det här fallet. Samtidigt lyfts vikten av ärlig feedback fram av många respondenter. Det är viktigt att få veta både när någonting uppfattas som bra och även när det uppfattas som dåligt, samt att feedbacken är saklig och ärlig.

4.6 Konflikter

Produktionschefernas syn

Konflikter kan vara en av de jobbigaste saker en produktionschef handskas med, menar en av respondenterna. De vanligaste konflikterna som uppstår, är produktionscheferna rörande överens om. Det som är orsaken till de flesta konflikter grundar sig i krockar mellan två yrkesgrupper. Här handlar det ofta om att en tidspressad planering ligger till grund och att tidplanen inte hålls. När arbetena krockar skylls det många gånger på produktionschefen, då han är ansvarig för att tidsplanen hålls. Det som leder till flest konflikter mellan två yrkesgrupper handlar många gånger om tider och kvalitet. Andra faktorer som många gånger ligger till grund till en konflikt är missförstånd eller bristfällig kommunikation, menar en respondent. En annan respondent menar även att konflikter med beställare angående kostnadsökningar är vanligt och därmed kan leda till tuffa förhandlingar. Ytterligare beskrivs personliga konflikter som ytterligare en faktor till konflikter, där konflikterna kan grunda sig i personliga känslor. När det kommer till en konflikt mellan två yrkesarbetare ligger ofta personliga känslor till grund, men det kan även handla om att de tar varandras saker, eller utför ett osäkert arbete som kan komma att skada någon annan, menar en av produktionscheferna.

När det kommer till att lösa konflikter har produktionscheferna även här liknande sätt att agera. Samtliga respondenter pekar på vikten av att kalla in till ett enskilt samtal. Under det enskilda samtalet, beskriver många av respondenterna, att deras roll blir att fungera som medlare under samtalet. Till att börja med måste han ta reda på källan till varför en konflikt har uppstått. Här skiljer sig metoderna lite åt. En del menar att de hade samtalat gemensamt kring det som uppstått, medan några andra menar att de i ett första stadie hade pratat med var och en enskilt kring vad som hänt, för att få en överblick. Därefter hade de i nästa skede samtalat gemensamt kring vad som hänt och hur man skall gå vidare för att finna en lösning i konflikten. En av respondenterna framhäver att även om produktionschefens roll ligger i att fungera som medlare, blir det tyvärr många gånger så att han istället kommer att fungera som domare. Flera av respondenterna menar att det i vissa fall kan vara så att lagbasen får ansvaret att lösa en konflikt mellan två yrkesarbetare, där produktionschefen kopplas in ifall situationen ändå inte lösts. En av respondenterna beskriver vikten av att känna av från situation till situation hur det skall hanteras, samt hur det går att lösa situationen på bästa sätt. Varje konflikt är unik som kräver en unik lösning.

Konflikter som produktionschefen inte kan lösa hanteras på olika sätt. Flertalet av respondenterna beskriver hur de kan skicka vidare konflikter högre upp, eller ta hjälp av Human Resursers sektionen. Andra metoder som beskrivs som alternativa lösningar är att dela på de inblandade. En respondent menar att det sällan är svåra konflikter i form av dödsfall, droger, alkohol etc., men att det i dessa fall finns mallar för hur man skall agera för att lösa situationer av denna karaktär. Vidare beskriver han dock att det är en sak att läsa i en mall hur man skall agera, och en helt annan sak att faktiskt hantera den.

Några av respondenterna beskriver att det finns vissa medel att ta till för att undvika konflikter och att lära sig hur man skall hantera dem. Flera respondenter framhäver också vikten av att agera direkt när man får ett tillbud. Vidare menar en att det är grundläggande att olika yrkesgrupper hjälps åt med gemensamma ting, så som belysning, städning med mera, så att risken för konflikter minimeras. Det kan vara viktigt att vara uppmärksam på situationer som kan skapa konflikter, menar en annan respondent. Är det mycket konflikter i hemmiljön hos en medarbetare kan det vara klokt att bjuda in till samtal, menar han. Det här för att det inte skall leda till att konflikter skapas på arbetsplatsen. En annan respondent menar att det finns olika utbildningar som produktionschefer kan gå för att lära sig hantera olika typer av konflikter som kan komma att uppstå.

Lagbasarnas syn

Flertalet av lagbasarna menar att det ytterst sällan är konflikter där någon måste gå in och hjälpa till att lösa dem. Oftast handlar det snarare om småtjafs där de inblandade klarar av att lösa situationen på egen hand. Däremot, menar en respondent, att det är viktigt att hantera de småkonflikter som uppstår i ett tidigt skede så att det inte växer och blir mer komplexa. I första hand är det då lagbasen som går in och försöker medla i konflikten, vilket är ett argument som alla lagbasarna är överens om. Samtliga benämner vikten av att hantera konflikter i ett tidigt skede, där det i första hand försöker lösa konflikten själva inom arbetslaget. Därefter kopplas lagbasen in om konflikten inte når någon lösning. Skulle konflikterna ändå inte gå att lösa blir det produktionschefen som får komma in och hjälpa till att försöka lösa situationen. Men det här ses som en sista utväg, menar en av lagbasarna. Vid konflikter som inte kommer till någon lösning kan det tvingas att vidta andra åtgärder, så som förflyttning, för att hantera situationen. Det här kan exempelvis ske när det handlar om en personlig konflikt.

Orsaken till att konflikter uppstår har givetvis olika anledningar. En av lagbasarna nämner även att konflikter mellan olika yrkesgrupper, som en av de vanligaste konflikterna. Han menar att det är lätt att det blir konflikter när två yrkesgrupper arbetar på samma ställe samtidigt. Andra konflikter, som en annan respondent menar förekommer, är när yrkesarbetarna tvingas att göra om arbetet på grund av någon annans misstag, exempelvis om arkitekterna eller konstruktörerna har ritat fel.

4.7 Medarbetarsamtal

Produktionschefernas syn

Samtliga produktionschefer hävdar att de har medarbetarsamtal. Flera av respondenterna menar att det är något som sker kontinuerligt en gång per år. Syftet med medarbetarsamtalen beskrivs flera av produktionschefer att få en inblick i hur medarbetaren upplever sin arbetssituation. Några respondenter förklarar att medarbetarsamtalet kan exempelvis handla om trivsel, utveckling och informationsflöde. Genom denna information kan produktionschefen sedan vidta rådande åtgärder. Om en medarbetare exempelvis känner att han/hon saknar utvecklingsmöjligheter, kan produktionschefen tillsammans med medarbetaren planera för olika utbildningar eller ändringar av arbetsuppgifter.

Samtliga respondenter poängterar att medarbetarsamtalen bör ske på en neutral plats, som till exempel huvudkontoret eller i ett rum på medarbetarens arbetsplats. Absolut inte på produktionschefens eget kontor. Vidare menar flera att om samtalet hade skett på deras kontor finns det risk att yrkesarbetarna kan känns sig underlägsna, vilken man till varje pris vill undvika.

Flera respondenter framhäver hur de under medarbetarsamtalet använder sig av en mall för att strukturera samtalet. Men det skiljer sig lite i hur produktionschefens struktur ser ut under medarbetarsamtalet. En respondent menar att han utgår ifrån en blankett som båda parter i förväg får fylla i. Medarbetaren fyller i hur han upplever olika områden i arbetet så som trivsel, utvecklingsmöjligheter och arbetsmiljö. Även produktionschefen själv fyller i samma blankett, men han utvärderar hur han tror medarbetaren upplever de områdena. Under medarbetarsamtalet går de sedan gemensamt igenom blanketten och utvärderar tillsammans. Produktionschefen menar att det är en bra hjälp för att få inblick i hur hans medarbetare mår. En annan respondent menar att vad som tas upp under medarbetarsamtalet inte alls är särskilt strukturerat utan att han utgår ifrån varje enskild individ. Han menar att det är väldigt individuellt hur mycket de öppnar sig, vidare menar han att hans äldre medarbetare ser mindre nytta med samtalet, då de är nöjda med sin position och känner trivsel. Det är däremot viktigt att kartlägga deras utvecklingsmöjligheter och ge dem möjlighet att uttrycka sig kring det, för att sedan styra samtalet utefter individen. Ytterligare en respondent lyfter det faktum att det är viktigt att utgå ifrån individen under samtalet. Han menar att det är viktigt att i planeringen ha i åtanke om hur individen är för att sedan planera därefter. Kategorier som denne produktionschef väljer att lyfta är exempelvis föregående samtal, trivsel och utvecklingsmöjligheter. En annan respondent poängterar även vikten av att gå igenom föregående samtal. Han menar att genom att överblicka vad som sades under förra medarbetarsamtalet, kan man sedan utvärdera hur året som gått har varit och vad som har hänt med det togs upp sist. Det här kan leda in på samtal kring nuläget och hur det i dagsläget ser ut med medarbetarens trivsel, utvecklingsbehov och åsikter kring närmsta chef för att ta några exempel.

Lagbasarnas syn

Majoriteten av lagbasarna menar att deras produktionschef har medarbetarsamtal med yrkesarbetarna. Det är enbart en av respondenterna som nämner att de finns produktionschefer som inte har medarbetarsamtal även om det ingår i deras arbetsbeskrivning. Han menar dock att de flesta sköter sitt arbete och genomför dessa samtal. Produktionscheferna blir tilldelade yrkesarbetare de skall ha medarbetarsamtal med. Några respondenter menar att medarbetarsamtalen lokaliseras på neutrala platser. Syftet med medarbetarsamtalen kan vara att ta upp känsliga ämnen. I den kategorin hamnar samtal om exempelvis uppfattad mobbning eller svåra situationer i privatlivet.

En respondent lyfter att det oftast innan medarbetarsamtalet skickas ut information rörande vad som kommer att tas upp. När samtalet sedan äger rum startar samtalet med att gå igenom föregående samtal och vad som sades då. Därefter kretsar medarbetarsamtalet kring frågor rörande hur medarbetaren mår, trivs på arbetsplatsen, hur han tycker att det fungerar med närmste chef samt hur det fungerar i allmänhet på arbetsplatsen. Liknande kategorier, nämner en annan respondent, när han lyfter vad medarbetarsamtalen på hans arbetsplats brukar kretsa runt. Han nämner även målsättning, utvecklingsmöjligheter och utvärdering av föregående medarbetarsamtal som viktiga områden att samtala kring under medarbetarsamtalet. Ytterligare en respondent menar att det finns en mall som man utgår ifrån när medarbetarsamtalet äger rum. I denna mall berörs områden som trivsel, mål, visioner, utvecklingsmöjligheter samt önskemål.

4.8 Möten

Produktionschefernas syn

Samtliga produktionschefer menar att det är grundläggande att strukturera upp mötet i förväg. Flera av produktionscheferna menar att det är viktigt att alla som deltar i mötet är medvetna om syftet med mötet, därav framhäver dessa produktionschefer, att de innan mötet sänder ut en agenda med vad som skall tas upp och vilka beslut som skall fattas. En av respondenterna belyser även hur han använder en agenda under mötet, där han har stödord att förhålla sig till. Han poängterar även vikten av att inte på denna agenda ha "massa text", utan att istället använda stödord för att hålla fokus. Flera av respondenterna lyfter hur de använder en agenda som de förhåller sig till under sina möten. En respondent menar att han utgår från en agenda som han själv konstruerat, där han under veckan antecknat vad han anser behöver lyftas under mötet. Medan en annan respondent belyser hur han använder sig av en färdig företagsagenda under sina möten. Här behandlar han exempelvis frågor som hur de ligger till i arbetet, vad som skall göras nu samt problem som har uppstått. En annan produktionschef menar att han inför möten är dåligt på att ge ut en agenda i förväg. Samma produktionschef har lagbasmöten där de planerar t.ex. tids- och arbetsplaner till kommande vecka. Vid dessa möten är han mer noggrann med att hålla sig till en agenda.

Majoriteten av produktionscheferna framhäver vikten av korta möten där man håller sig till det som ansetts vara viktigt att ta upp. En av produktionscheferna framhäver hur han väljer att hålla intensiva och korta möten där han vill satsa på en rak kommunikation som håller sig till fokus. Vidare menar han tillsammans med några andra respondenter att det är grundläggande att under mötet hålla sig till focus, utan "utsvävningar". Skulle det bli utsvävningar under mötet är det produktionschefen ansvar att styra diskussionen tillbaka till focus. Ytterligare en respondent framhäver vikten av korta möten. Han menar att han sätter upp en tidsgräns på max en och en halv timme för ett möte, då mötena i andra fall riskerar att bli långdragna och ineffektiva. Vidare menar samma produktionschef att det är viktigt att hålla sig kort i sin information och att inte gå för djupt in på detaljer. Flertalet respondenter belyser även hur de i förväg sätter upp tidsramar för möten. De framhäver även vikten av att faktiskt förhålla sig till denna tidsram under mötets gång och inte gå över tiden. Flera av respondenterna framhäver hur denna tidsram ligger runt en timme per möte. En av respondenterna menar dock att även om han sätter upp en tidsram för hur länge mötet får lov att ta, så går han ofta över tiden.

Andra saker som respondenterna belyser när det handlar om hur de väljer att strukturera upp sina möten är bland annat hur de använder sig av visuella möten. Några av respondenterna menar att de under sina möten kan använda sig av visuell planering, detta bidrar till ökad förståelse samt, menar en respondent, att det skapar en bra konversation. Ytterligare en respondent uttrycker att han skall börja med visuella möten, med anledningen av att det blir mer lättbegripligt för medarbetarna och även för att det ökar möjligheterna till kommunikation kring planeringen.

Lagbasarnas syn

Lagbasarna framhäver att produktionschefernas möten mestadels är schemalagda, så som veckomöten och projektmöten. Vidare menar flera respondenter att det ibland kan uppkomma extramöten, vid behov. En av lagbasarna menar även att hans produktionschef har möte varje vecka där han som lagbas deltar. En av respondenterna framhäver hur dessa schemalagda möten anses som positiva, då alla har en möjlighet att komma till tals och har möjlighet att yttra sig.

Flera respondenter menar att de inför mötet får en agenda kring vad som skall tas upp. En respondent poängterar att hans produktionschef utgår från en färdig dagordning, där samma punkter berörs varje vecka. Flera respondenter lyfter att det finns en tidsram för mötet, som en av respondenterna belyser som väldigt positiv. En annan respondent menar att hans produktionschef inte alls använder sig av någon tidsram, samt att mötena brukar ha en tendens att bli långdragna, speciellt i slutskedet av ett projekt. Han menar dock att mötena inte brukar vara längre än en timme.

5 Analys

Här analyseras resultatet av de kvalitativa intervjuerna, som även sätts i relation till litteraturstudien.

5.1 Ledarskap

Produktionschefer arbetar i projektsammanhang där arbetskonstellationen kontinuerligt förändras, vilket ställer höga krav på ledarskapet. Produktionschefernas och lagbasarnas övertygelse om att produktionschefer skall inneha byggteknisk förmåga, mellanmännisklig förmåga samt konceptuell förmåga, är i enighet med Katz (1955) i litteraturstudien. Vidare belyste några produktionschefer att den mellanmänniskliga förmågan blivit mer vital i det moderna ledarskapet, liksom Lindgren gör i litteraturstudien. De äldre produktionscheferna med stor erfarenhet anses vara demokratiska i sitt ledarskap, men mer auktoritära jämfört med de yngre som har mindre erfarenhet. Det uppfattas till största del bero på vilka personlighetsdrag som hör till generationen, men också beroende på erfarenhet och utvecklingsnivå. Produktionscheferna anser att den konceptuella och mellanmänniskliga förmågan är mer vital i deras arbete jämfört med den tekniska. Liknande menar Katz i sin teori, som speglar relationen mellan dessa i mellancheferns arbetsituation, som den mellanmänniskliga som störst följt av den konceptuella och tekniska.

John Kotter (1990) menar att i chefskap ingår huvudsakligen problemlösning, kontroll och uppföljning, medans det i ledarskap ligger mest tyngd på inspiration, engagemang och att få gruppen med sig. Resultatet visar i enighet med John Kotters antagande att chefer ägnar sig åt både chefskap och ledarskap.

5.1.1 Byggteknisk förmåga

Samtliga produktionschefer hade tidigare arbetat både som yrkesarbetare och sedan på olika positioner som tjänstemän, vilket var en bidragande faktor till deras höga tekniska förmåga. Produktionschefers övergripande byggförståelse är framförallt viktig för att kunna upprätta bra tidsplaner och för att kunna ta välgrundade beslut. Det är inget måste att en produktionschef varit yrkesarbetare tidigare, dock är det en bra grund för en vidare karriär i produktionen. Den praktiska byggtekniska förmågan ges inte genom högskolan, den måste man lära sig ute i produktionen. Däremot anses det vara viktigt att arbeta som arbetsledare eller på andra liknande positioner innan man blir produktionschef. Att "stressa långsamt" i hierarkin bedöms vara en förutsättning för att kunna bli en lämplig produktionschef.

Produktionscheferna menar att den tekniska förmågan var viktigare förr, än vad den är i det moderna chefskapet, vilket stämmer överens med Lindgrens teori i litteraturstudien. I litteraturstudien framhålls även av Lindgren att dagens chefer har större omfattning av arbetsuppgifter, där distribution av kontroll utgör en övergripande funktion, vilket några produktionschefer också svarar för i resultatet. Majoriteten av produktionscheferna anses

vara bra på att utnyttja medarbetarnas kompetens och erfarenhet, och distribuerar även kontrollen vidare till sina medarbetare, vilket också bekräftas av lagbasarna. Det finns dock en risk att produktionschefer inte intar sin nya tjänst och delvis fortsätter agera som arbetsledare, vilket i längden kan leda till passiva och mindre initiativrika arbetsledare. Vidare bekräftas det i resultatet att behovet av tekniskt kunnande minskar i takt med att man klättrar högre i hierarkien, vilket också stämmer överens med Lindgrens teori i litteraturstudien. Lagbasarna och arbetsledarna har absolut en central roll och är i stor omfattning delaktiga i produktionens forcerande.

5.1.2 Mellanmänsklig förmåga

Både produktionscheferna och lagbasarna anser att produktionschefers mellanmänskliga förmåga är fundamental för att skapa gemensamma mål samt en väl fungerande och trivsamt arbetsplats, vilket också framhävs i litteraturstudien. Liksom Lindgren beskriver i litteraturstudien, visar resultatet att produktionschefen står för den övergripande planeringen, sedan har arbetsledarna och lagbasarna stort ansvar och inflytande i produktionen. Det är svårare att involvera yrkesarbetarna i den dagliga planeringen, men de kan till viss del genom lagbasarna känna sig delaktiga. Vidare är det viktigt att informera yrkesarbetarna med allmän information om projektet och arbetsplatsen, vilket också nämns i resultatet. Det nämns också i resultatet vikten av att som produktionschef skapa en atmosfär där alla åsikter kan ventileras. Detta anses vara en viktig förutsättning för att bilda ett sammansvetsat team.

Lagbasarna belyser och produktionscheferna är medvetna om vikten av att vara ute fysiskt på arbetsplatsen. Vidare visar resultatet att det är väldigt individuellt hur mycket produktionscheferna fysiskt är ute på arbetsplatsen, men överlag anses det vara tillräckligt.

5.1.3 Konceptuell förmåga

Både produktionschefer och lagbasar anser att en produktionschefs konceptuella förmåga är central i en produktionschefs arbete, detta stärks även Katz (1955) i litteraturen. Lagbasarna uppskattar att produktionschefen inte velar samt har förmågan att ta obekväma beslut, vilket också produktionscheferna är medvetna om. Vidare anses denna förmåga hos produktionscheferna vara hög. Resultatet visar att strategin upprättas av produktionschefen, sedan involveras tjänstemän och lagbasar i de större besluten, medan yrkesarbetarna kontinuerligt får ta mindre beslut gällande sina arbetsuppgifter. Det anses i stor utsträckning vara arbetsledarnas och lagbasens tankar och idéer som ligger i grund för många av produktionschefens beslut. Det är utan tvivel ett nära samarbete mellan produktionschefer, arbetsledare och lagbasar, där de kontinuerligt planerar och diskuterar fram lösningar tillsammans. Produktionschefen agerar då många gånger som den som fastställer besluten för att komma vidare. Vidare är det bred enighet bland respondenterna att lagbasar och

arbetsledare ges stort ansvar, där de sedan vet att produktionschefen står bakom dess agerande.

Givet är att produktionschefen står för den övergripande planeringen och formar riktlinjer för arbetsplatsen. Sedan övergår succesivt ansvarstagandet av medarbetare längre ned i hierarkin, då produktionschefen intar en mer avstämmande roll, vilket är i enighet med Blomquist och Röding (2010) i litteraturstudien.

5.1.4 Själständiga handlingskraftiga medarbetare

Som chef är det viktigt att ge medarbetarna förutsättningar för att bli självständiga, kreativa och beslutsamma. Produktionscheferna anses överlag vara bra på detta, vilket också bekräftades av lagbasarna. Liksom Blancard och Zigamé (1986) i litteraturstudien, framhäver flera produktionschefer vikten att ge medarbetarna möjlighet att utvecklas efter egen förmåga. Att som produktionschef styra för mycket anses eliminera medarbetarnas ansvarskänsla och engagemang. De lagbasar som intervjuades hade lång erfarenhet och ville ta stort ansvar, vilket de över lag också fick. Några respondenter belyser även vikten att fråga, lyssna och återkoppla, vidare menade flera lagbasar att dubbelriktad kommunikation var viktigt. Flera produktionschefer betonar även vikten av att ställa frågor så att man inte uppfattas som en kontrollant, vilket anses vara betydelsefullt men kan också vara svårt att tillämpa.

En produktionschef menar att om han skulle bli för mycket kompis med sina medarbetare, kan deras respekt mot honom sjunka. Blomquist och Röding (2010) menar att chefer inte ingår i någon popularitetstävling. Då de har ett professionellt beteende och möter sina medarbetare med respekt, får de nästintill alltid tillbaka detsamma.

5.1.5 Situationsanpassat ledarskap

Alla produktionscheferna tillämpar situationsanpassat ledarskap i någon nivå. Lagbasarna anser att produktionscheferna i stor utsträckning tillämpar situationsanpassat ledarskap, där de även understryker att om de skulle känna sig obekväma i produktionschefens sätt att leda, säger de ifrån. Många produktionschefer tillämpar säkert situationsanpassat ledarskap naturligt i sitt ledarskap, utan att lägga så mycket tanke på det. Flera produktionschefer bedöms föredra en speciell ledarskapsstil som utgör en stor del av deras ledarskapsstil i sin helhet, samtidigt som de tillämpar olika stilar beroende på situationen. Hersey och Blanchards modell för situationsanpassat ledarskap delas in i fyra ledarskapsstilar som ska anpassas till medarbetarnas fyra utvecklingsnivåer. Den stil olika chefer föredrar att använda bör inte kategoriseras till någon av de fyra i Hersey och Blanchards modell. En chefs ledarstil

innehåller förmodligen redan från början en blandning av de nämnda stilarna. Att som ledare kunna tillämpa samtliga ledarstilar beroende på den aktuella situationen skall inte ses som att denne delvis överger sin naturliga ledarstil, utan bör istället tolkas som att ledaren lyfter fram sina olika ledarstilar de har inom sig. För att genom detta bidra till att forma effektiva och väl fungerande arbetsgrupper, där medarbetarna ges möjlighet att arbeta och utvecklas utefter egen förmåga. Det är fördelaktigt att kategorisera för att kunna förklara ledarstilarna och utvecklingsnivåerna på ett lämpligt sätt, men i verkligheten anses det vara en kontinuerlig skala som inte vanligtvis kategoriseras. Vidare menar Blancard och Zigamé (1986) att personer eller grupper kan befinna sig i alla fyra utvecklingsnivåerna samtidigt, beroende på vilken uppgift de har för stunden.

Produktionschefers mellanmänniskliga förståelse att förstå människors behov samt förstå interaktionen mellan människor, anses vara fundamental för att kunna tillämpa situationsanpassat ledarskap. Goda sådana kunskaper bedöms således leda till att produktionschefer automatiskt tillämpar situationsanpassat ledarskap, kanske många gånger utan att själva tänka på det. Att som produktionschef ha en bra kommunikation med medarbetarna med "högt i tak", anses också vara vitalt. Då kan produktionschefen få feedback på hur medarbetarna uppfattar hans/hennes sätt att leda personen eller gruppen i fråga, vilket i längden kan bidra till en effektivare arbetsgrupp.

5.2 Arbetsgruppernas utveckling

Produktionschefen formar ramar och riktlinjer, och har det övergripande ansvaret för att det ska utvecklas bra fungerande arbetsgrupper. Givet är att lagbasarna har stor del i yrkesarbetarnas grupputveckling. Resultatet visar att arbetsgrupperna i förstahand sätts samman med hänsyn till individernas bakgrund, erfarenhet och lämplighet. Vidare framhäver lagbasarna att de föredrar att arbeta med samma arbetsgrupp från projekt till projekt, men det blir oftast inte så. En positiv aspekt av detta är att det då sker en automatisk kunskapsåterföring sinsemellan. Vidare åskådliggör resultatet vikten av att forma vi-känsla, gemensamma mål och att det finns en ömsesidig respekt, vilket kan jämföras med (Schultz 2001) beskrivning av att en grupp har tre grundläggande behov; tillhörighet, kontroll och samhörighet. Att företaget anordnar gemensamma aktiviteter utanför arbetet anses också vara bra för grupputvecklingen enligt både produktionschefer och lagbasar. I Schultz framhålls att en grupp som har forcerat fram till samhörighetsfasen (tredje fasen i FIRO-cykeln), kommer emellertid återgå till de tidigare faserna då nya gruppmedlemmar tillkommer eller om arbetsuppgifterna förändras. Det är därmed inte alltid att en grupp kan öka produktiviteten, då en ny gruppmedlem värvas. Det är kontinuerligt nya arbetsgruppskonstellationer som bildas i byggprojekt. Därmed anses det vara ett vanligare fenomen i byggbranschen jämfört med andra branscher att en grupp inte utvecklas till den tredje fasen enligt Schultz FIRO-teori. Enligt Schultz är behovet av utomstående ledarskap

som störst i tillhöra-fasen, detta anses medföra att en produktionschef i byggbranschen ägnar mer tid för grupputvecklingen, än vad en chef i exempelvis industrin gör.

5.3 Motivation

Flertalet av produktionscheferna framhävde hur delaktighet kunde skapa motivation hos medarbetarna. Det här styrktes sedan även av de intervjuade lagbasarna, som var av samma åsikt. Med delaktighet syftades det till medarbetarnas deltagande i diverse möten. Här kan de dels informeras om den planering som finns kartlagd för arbetet, det vill säga när, hur och av vem olika arbetsuppgifter skall utföras, samt inom vilket tidsperspektiv. Struktur och planering sågs som en drivande faktor till motivation. Men medarbetarnas delaktighet under dessa möten skulle även innefatta deras möjlighet att få sina röster hörda, som även det ansågs vara en drivkraft till motivation. Här beskrivs vikten av att alla har rätt att påverka sin arbetsituation. Även Önnevik (2010) framhäver vikten av att låta medarbetarna delta i möten kring planering där de får möjlighet att vara med och fatta beslut. Genom att känna delaktighet och ansvar, menar Önnevik, att motivation skapas hos medarbetarna. Även Önnevik lyfter fram hur motivation kan skapas genom att medarbetarna informeras om den planering som finns kring ett arbete, vad som förväntas av dem samt i vilket syfte de skall utföra en arbetsuppgift.

Nästintill samtliga produktionschefer och lagbasar framhävde vikten av att produktionschefen fysiskt var ute på arbetsplatsen, för att skapa motivation hos medarbetarna. Här handlade det dels om att produktionschefen hade en kontinuerlig kontakt med medarbetarna men även för att personligen utvärdera det arbete de gjort. Önnevik (2010) belyser även han hur det är grundläggande att skapa en regelbunden kommunikation för att motivera sina medarbetare. Han menar att genom att stämma av utvecklingen i arbetet kan medarbetarna känna meningsfullhet i sitt arbete samt bli motiverade till att utföra det väl. Flera av lagbasarna framhävde även hur det kan skapas en sammanhållning mellan alla medarbetare, oavsett position, när produktionschefen är ute och kontinuerligt kommunicerar med sina medarbetare. De framhöll vidare gemenskap som en grundläggande faktor till motivation hos medarbetarna, där flera av lagbasarna exemplifierade hur grillkvällar, där både produktionschef och medarbetare deltar, kan skapa motivation. Önnevik styrker lagbasarnas argument till viss del och menar att belöningar har en inverkan på medarbetarna. Han nämner bland annat hur firmafest som en form av belöning kan bidra till motivation. Däremot menar Önnevik, till skillnad från lagbasarna, att firmafesten skall fungera som en belöning för väl utfört arbete. Det är dessutom grundläggande att medarbetarna är medvetna om att firmafesten sker som en konsekvens av väl utfört arbete, det vill säga en belöning. Lagbasarna däremot menar att firmafester kan fungera som medel att skapa sammanhållning, som i sin tur skapar motivation. Det finns alltså vissa skillnader kring hur gemensamma aktiviteter utanför arbetsplatsen skapar motivation hos medarbetarna. Däremot är det givet att firmafester kan fungera som medel

för att skapa motivation hos medarbetarna, men det finns alltså meningsskiljaktigheter kring huruvida det bör ske som en form av belöning eller som ett medel för att skapa gemenskap.

Angelöw (2013) menar att det finns två typer av motivation, en yttre och en inre. Den yttre motivationen beskrivs vara ett verktyg för att skapa en inre motivation. Den yttre motivationen kan alltså vara exempelvis ekonomiska belöningar, medan det är den inre motivationen som skapar ett driv. Vidare menar Angelöw att det är viktigt som ledare bidra med de förutsättningar som krävs för att individerna skall kunna skapa sig en inre motivation. Det här framhävde även flertalet av respondenterna, där de belyste vikten av att kartlägga vad varje individ motiveras av, för att utefter det skapa förutsättningar under arbetsfördelningen. De nämner hur det är viktigt att som ledare skapa förutsättningar för motivation, genom att exempelvis vissa fall säkerställa variation av arbetsuppgifter och utvecklingsmöjligheter. Angelöw menar även att det är viktigt att skapa meningsfullhet i arbetet för sina medarbetare samt att personlig utveckling många gånger är ett medel som bidrar till detta. Det finns alltså inte konkreta metoder att tillämpa för att skapa motivation, om man skall utgå från respondenterna och Angelöw, utan det handlar snarare om att som ledare vara lyhörd för varje medarbetares behov och skapa de förutsättningar som denne behöver för att känna en inre motivation.

När det kommer till att stärka en medarbetare med låg motivation framhävdes alltså även här av respondenterna vikten av att kartlägga vad som motiverar en medarbetare. De menar att när de upptäcker att en medarbetare har låg motivation i arbetet, kallar de till möte där de samtalar om vad som är orsaken till den bristande motivationen. Men även vilka förutsättningar som finns att tillämpa för att öka medarbetarens motivation. Angelöw framhäver även att det är viktigt att samtala med sin medarbetare om orsaken till den bristande motivationen hos medarbetaren. Men till skillnad från vad respondenterna framhävde, menar Angelöw att det är viktigt att i första hand utvärdera sig själv som ledare i relation till den bristande motivationen hos sin medarbetare. För att kunna motivera andra krävs det en egen inre motivation. Ledaren behöver dessutom utvärdera vilka förutsättningar han ger sina medarbetare i dagsläget för att de skall känna trivsel och motivation. Han menar vidare att det kräver mycket av ledaren att bortse all negativitet och försöka finna den dolda motivationen. Det går alltså att dra en slutsats kring att respondenterna i första hand letar efter orsak hos sina medarbetare när de känner en bristande motivation, medan Angelöw snarare menar att man i första hand behöver se till sig själv som ledare.

5.4 Feedback

Som ledare är det fundamentalt att kunna ge sina medarbetare feedback. Det här framhäver både respondenterna som kategoriserar det som något grundläggande i verksamheten, och även Önnevik (2010) som menar att det är en stor del av ledarskapet. Önnevik menar att

feedback inte enbart skall fungera som en konstruktiv kritik med syfte att utveckla verksamheten framåt, utan även för att ge sina medarbetare bekräftelse på arbeten som de utför i syfte att motivera dem. Det här är något som även respondenterna belyste, där de framhävde att det givetvis är viktigt att ge både positiv och negativ feedback i syfte att motivera sina medarbetare. De belyser vikten av att medarbetarna uppmärksammas i deras arbete när de anses ha utfört det väl för att på så sätt känna sig motiverade att fortsätta göra ett bra arbete.

Sandström (2004) menar att det är viktigt att som ledare reflektera över i vilken utsträckning feedback ges. Han menar att om det ges överdrivet med positiv feedback finns det en risk att den inte uppfattas på ett korrekt sätt. Det här är något som även respondenterna belyser under intervjuerna, där de menar att feedbacken som ges måste vara saklig och ärlig, både när det handlar om positiv feedback men även den negativa. Sandström menar att det i dessa fall är viktigt att tänka ut i förväg vilka aspekter man som ledare vill lyfta fram och även hur det förmedlas. Sandström belyser hur det många gånger är lättare att fokus läggs på den positiva feedbacken, då den är enklare att förmedla. Ett argument som inte alls stämmer överens med den syn som ges av respondenterna. De hävdar snarare att den feedback som ges i de flesta fall är av negativ karaktär, samt att vissa av produktionscheferna till och med fått kritik för att ge för lite positiv feedback. Det uttrycks en önskan hos flertalet produktionschefer att öka sin positiva feedback gentemot sina medarbetare. Det argument som läggs fram som orsak till att feedbacken många gånger är negativ, är att när feedback väl ges, så sker det ofta beroende på att något behöver förbättras eller justeras. Om allting är som det skall så benämns det inte överhuvudtaget. Därav kan vi dra en slutsats att den feedback som ges i de flesta fall syftar till att utveckla verksamheten. Det är alltså *inte* i syfte att ge medarbetarna bekräftelse på sitt arbete, som både respondenterna och Önnevik framhävde som något vitalt.

Det finns även vissa meningsskiljaktigheter kring *hur* feedbacken skall framföras till medarbetarna. Både respondenterna och Önnevik (2010) belyser vikten av att feedbacken som ges är personligt riktad. Det är viktigt att feedbacken ges enskilt till den som berörs och att det är saklig feedback som baseras på de konsekvenser, positiva som negativa, som ett handlande har gett. Önnevik menar att man som ledare bör fokusera på att lägga fram feedbacken i jag-form. Han menar att det är de egna åsikterna som skall framhävas. Respondenterna är oense kring hur feedback ska förmedlas. En respondent uttrycker tydligt att det inte finns någon särskild tanke bakom hur feedbacken läggs fram, utan att den kan läggas fram både i jag-form och vi-form. Medan en annan respondent tydligt tar avstånd från feedback i jag-form, då han i sin tur menar att det inte överhuvudtaget bör handla om hans personliga åsikter. Han menar, till skillnad från Önnevik, att de personliga åsikterna inte är relevanta och att feedback som ges bör grunda sig i vilka konsekvenser som ett visst handlande av en medarbetare har orsakat.

Något som beskrivs som en viktig del i att ge feedback är, enligt Sandström (2004), att reflektera över det talutrymme man som ledare låter medarbetaren få under feedbacken. Han menar vidare att det är grundläggande att låta medarbetaren få talutrymme samt att själv också kunna ta kritik. Flertalet av respondenterna framhävde hur 360° feedback användes som metod. Däremot kom det fram att den feedback som var riktad till produktionschefen sällan gavs direkt från yrkesarbetarna, utan i de flesta fall gick genom lagbasen. Produktionscheferna ansåg sig i de flesta fall ha ett öppet klimat samt att de hade "hög i tak" och kunde ta emot kritik när det gavs. Trots det gav alltså inte yrkesarbetarna feedback direkt till produktionschefen utan använde sig av lagbasen som förmedlare. Sandström framhäver hur en grundsten för feedback är förtroende. För att feedback skall kunna ges och tas emot på ett korrekt sätt krävs det att det finns en atmosfär av acceptans och förtroende. Därmed kan anledningen till att feedback inte ges direkt från yrkesarbetarna till produktionschefen ibland vara beroende på bristfälligt förtroende sinsemellan. En av produktionscheferna framhäver även att han använder sig av 360° feedback med de medarbetare som han känner väl. Ett argument som skulle kunna styrka den tes att det krävs ett visst förtroende för att feedback skall kunna levereras.

5.5 Konflikter

Under intervjuerna med produktionscheferna kom det tydligt fram att konflikter är ett av de områden som kan vara allra svårast att hantera i yrkesprofessionen. Önnevik (2010) belyser även hur konflikter är någonting som varje ledare vill undvika. Varför en konflikt uppstår på en arbetsplats kan ha många orsaker och är självfallet situationsbundet. Av intervjuerna med både produktionscheferna och lagbasarna att döma sker dock de allra flesta konflikterna av en krock mellan två yrkesgrupper. En tidspressad planering där tidsplanen inte hålls och två yrkesgrupper vill arbeta på samma ställe samtidigt är alltså någonting som kan vara konfliktgrundande. Önnevik benämner bland annat brister inom ledarskapet och samarbetsvårigheter som faktorer till att konflikter uppstår. Krockar mellan yrkesgrupper under en bristfällig tidsplanering, kan kopplas till det Önnevik benämner som brister inom ledarskapet, men också på grund av samarbetsvårigheter yrkesgrupperna emellan. Andra områden som är konfliktgrundande benämndes av respondenterna som bristande kommunikation samt personliga konflikter. Önnevik menar att det finns olika nivåer av konflikter; individnivå, gruppnivå och organisationsnivå. Han belyser även hur det är grundläggande att ha kännedom om vilken typ av nivå konflikten karaktäriseras av. Det som är mest svårhanterat, enligt respondenterna är de personliga konflikterna. Respondenterna menar att de personliga konflikterna som uppstår ofta baserar sig på känslor hos individerna. För att göra en koppling till Önneviks olika nivåer, så skulle det här dels kunna vara en konflikt på individnivå, då en av individerna kanske har konflikter i hemmiljön som bidrar till konflikter även på arbetsplatsen. Men det skulle lika gärna kunna handla om en konflikt på gruppnivå där de olika individerna kommer i konflikt på grund av meningsskiljaktigheter

kring hur arbetet skall utföras eller dylikt. I en sådan konflikt ställs det alltså stora krav på ledaren, att utläsa vilken typ av konflikt han har att göra med, om man skall utgå från Önneviks teori.

För att lösa en konflikt som har uppstått framhävde respondenterna vikten av att hantera konflikten i ett så tidigt skede som möjligt. De pekar även på vikten av att ledaren sätter sig in vad som hänt för att sedan samtala med bägge parter och gemensamt komma fram till en lösning. Respondenterna menar att ledaren skall fungera som medlare mellan de två parterna, samtidigt som de inser att de ofta agerar som domare. Önnevik menar även att det är av stor vikt att konflikten behandlas direkt, samt att ledaren undersöker vad som orsakat konflikten. Vidare menar han att kommunikationen sinsemellan är grundläggande för att konflikten skall kunna lösas genom samtal. Kan parterna diskutera kring det som har hänt på ett professionellt sätt, finns det goda möjligheter att lösa situationen. Liksom produktionscheferna menar Önnevik att ledaren ska agera som medlare mellan parterna.

Vidare belyser Önnevik hur det är viktigt att som ledare vara medveten om att det faktiskt inte går att lösa alla konflikter som har uppstått. I ett sådant skede är viktigt att redogöra för vilka alternativa lösningar som finns. Önnevik belyser bland annat hur det kan vara lämpligt att dela på de två personerna, så att en person exempelvis skulle få möjlighet att byta avdelning. Även respondenterna belyser hur det som sista åtgärd faktiskt vidtar denna åtgärd, när det inte lyckats lösa den aktuella konflikten på avdelningen. Vidare menar dock respondenterna att det är oerhört sällan situationer av denna karaktär faktiskt uppstår på arbetsplatsen. Respondenterna belyser även hur de kan ta hjälp uppifrån i organisationen för att lösa konflikter, om de känner sig osäkra i hur de skall gå tillväga under konflikthanteringen.

5.6 Medarbetarsamtal

Samtliga intervjuade produktionschefer menade att de har medarbetarsamtal. Även majoriteten av de intervjuade lagbasarna kom att styrka dessa påståenden. Det fanns dock en av lagbasarna som hävdade att det finns produktionschefer som inte har medarbetarsamtal med sina medarbetare, trots att det ingår i deras arbetsbeskrivning. Vidare poängterar han att de flesta produktionschefer sköter sitt arbete och genomför dessa samtal. Sandström (2004) belyser vikten av att faktiskt genomföra medarbetarsamtalen, han menar att den dagliga kommunikationen inte kan ersätta ett medarbetarsamtal. På samma sätt menar han att ett medarbetarsamtal inte heller kan ersätta daglig kommunikation. Det krävs kommunikation av bägge former, menar Sandström.

Medarbetarsamtalets syfte, menar Önnevik (2010) vara att utveckla den anställde men även att få insyn i hur den anställde upplever sin arbetsplats. Det här är alltså i enighet med det syfte respondenterna framhåver för medarbetarsamtalen. De menar att det är grundläggande att få inblick i hur medarbetaren upplever sin arbetsplats. Genom att

kartlägga hur medarbetaren ser på exempelvis trivsel och utvecklingsmöjligheter kan produktionschefen se över eventuella lösningar för att förbättra medarbetarens arbetsituation. En annan respondent menar att medarbetarsamtalet kan fungera som ett forum att lyfta lite känsligare ämnen, så som mobbning och eller privata svårigheter. Något som kan vara svårare att lyfta i det dagliga samtalet. Önnevik menar att medarbetarsamtalet med fördel bör genomföras på en neutralplats där risken att bli störd under samtalets gång är ytterst liten. Det här är något som flertalet av respondenterna belyser. De lyfter exempel som hur ett medarbetarsamtal som genomförs på produktionschefens kontor skulle kunna bidra till att yrkesarbetaren känner sig underlägsen.

Önnevik lyfter hur det inför mötet är bra om både produktionschef och yrkesarbetare är förberedda. Han menar att medarbetaren med fördel därför bör informeras om samtalets syfte, form samt när och var samtalet kommer äga rum. Det är bra om medarbetaren är förberedd på vilka områden som kommer lyftas på mötet. Hur strukturen på mötet såg ut skiljde sig lite mellan de olika respondenterna. En respondent lyfte tydligt, i enlighet med Önnevik, vikten av att vara förberedd, både som produktionschef och medarbetare. Han belyser hur både han och medarbetarna inför samtalet fyller i diverse frågor kring medarbetarens arbetsituation för att sedan ha något de gemensamt utgår ifrån i samtalet. Flera respondenter menar att det finns en färdig mall som följs under medarbetarsamtalet som berör flera olika områden. Andra respondenter menar att de planerar medarbetarsamtalet så att det är anpassat till den individ medarbetarsamtalet skall genomföras med. Dessa respondenter menar att det är viktigt att utgå från den enskilda individen i samtalet. Det kan skilja sig kring hur mycket medarbetarna vill öppna sig under dessa samtal och därför måste man som produktionschef vara flexibel under samtalets gång och anpassa samtalet till den specifika medarbetaren.

Önnevik menar att varje medarbetarsamtal med fördel börjar med allmän information. Denna bör beröra företagets målsättningar och visioner i nuläget. Vidare bör samtalet fortskrida till att beröra föregående möte samt utvärdera vad som hänt sedan dess. Det är även viktigt att kartlägga medarbetarens nuvarande målsättningar samt dra paralleller till de målsättningar som finns för företaget i stort. Han lyfter även vikten av att överblicka om det finns något behov av kompetensutveckling för medarbetaren, samt att se över vad som kan erbjudas för att mätta behovet. Som avslutning bör arbetsmiljön diskuteras ur ett fysiskt, psykiskt och socialt perspektiv. Liknande områden går att jämföra med de som respondenterna gav. De områden som nästintill samtliga respondenter belyste var medarbetarens trivsel, utvecklingsmöjligheter samt arbetsmiljö. Majoriteten av respondenterna utgår alltså från någon form av mall under sina samtal, där de lyfter diverse olika områden som kan ge en helhetssyn i hur medarbetaren upplever sin arbetsplats.

5.7 Möten

Sandström (2004) beskriver hur möten många gånger används kontinuerligt för att kommunicera i ett företag. Han menar vidare att dessa möten många gånger är ineffektiva och överflödiga, då de läggs som en standard i schemat, snarare än att det läggs när det finns ett behov av ett möte. Respondenterna framhävde hur de möten som sker inom verksamheten är till majoriteten schemalagda möten som återkommer kontinuerligt i verksamheten, så som veckomöten och projektmöten. De lyfte även fram hur extra möten kan sättas in när behov finns, men att det är framförallt de schemalagda mötena som är standard inom verksamheten. Till skillnad från Sandström så framhävde respondenterna dessa möten som givande, och en respondent menar att mötena ses som positiva med anledning att det är en möjlighet för alla att kunna yttra sig och komma med sina åsikter.

Angelöw (2013) lyfter vikten av att effektivisera mötena i verksamheten, genom exempelvis god planering. Det behöver struktureras upp och både ledare och medarbetare måste ha möjlighet att kunna förbereda sig inför det kommande möte för att det skall bli så effektivt som möjligt. Även Sandström (2004) lyfter ledarens ansvar att faktiskt ha god struktur och planering inför mötet, för att det skall bli så effektivt som möjligt. Han menar att det inte bara handlar om att ledaren själv är bra förberedd, utan även att medarbetarna är insatta i syftet med mötet, vad som kommer lyftas och även ha skrivit ner sina egna reflektioner kring det aktuella området. På så sätt kommer mötet att bli mer produktivt. Det här var någonting som även respondenterna belyste under intervjuerna. Alla deltagande bör vara medvetna om mötets syfte, därav sänder flera av produktionscheferna ut en agenda inför mötet, där syftet med mötet beskrivs samt vilka beslut som skall fattas. Respondenterna framhäver även vikten av korta och effektiva möten. De belyser hur de använder sig av rak kommunikation under mötet där de strävar mot att hålla fokus. De framhäver hur struktur är viktigt för att effektivisera mötet, det sätts upp en tidsram inför mötet som sedan ska följas.

Angelöw (2013) menar att mötet med fördel utgår från någon form av dagordning. Denna dagordning har med fördel sänds ut till de medverkande på mötet i förväg för att de skall kunna förbereda sig och reflektera kring det som skall tas upp på mötet. Han menar vidare att det är grundläggande som ledare att vara uppmärksam på om medarbetarna är förberedda när de kommer till mötet, och att mötet eventuellt kan skjutas upp om de skulle komma oförberedda. Han menar även att för att vidare effektivisera mötet är det viktigt att dagordningen följs under mötet samt att tidsplanen följs. Flertalet respondenter menade att de utgår från någon form av dagordning eller agenda under sina möten. Dessa agendor kan utgå från någon mall som finns färdig inom företaget eller vara egenkonstruerade, det fanns olika meningar kring detta. Det lyfts även att agendan med fördel ska bestå av stödord, snarare än att det är massor av text.

Det som respondenterna lyfte som positivt med de schemalagda mötena var som ovan beskrivit att alla hade möjlighet att komma till tals och få uttrycka sina åsikter. Det här är någonting även Angelöw (2013) benämner, där han menar att det är grundläggande att som

ledare se över att alla har möjlighet till talutrymme. Det kan vara vissa personer som tar upp för stor plats under mötet. Som ledare måste man därför vara uppmärksam så att alla har möjlighet att komma till tals. En del respondenter belyste hur de använder sig av visuella möten, där de har en visuell planering som underlag. Det här ska öka kommunikationen bland medarbetarna under mötet. När planeringen blir mer lättöverskådlig då den ter sig i visuell form, hoppas ledarna att det bidrar till ökad förståelse hos medarbetarna för den planering som finns, samt att de på så vis skall kunna komma med sina synpunkter för planeringen.

6 Slutsats

I kapitel 6 redovisas de centrala och viktigaste delarna. Slutsatsen svar speglas också av syftet.

6.1 Ledarskap

Tidigare forskning liksom fallstudien belyser att produktionschefer har större omfattning av arbetsuppgifter i dagens produktion än vad de tidigare haft, där distribution av kontroll utgör en övergripande funktion. Vidare visar resultatet att det är då fördelaktigt för produktionschefer att ställa frågor, så att de inte uppfattas som kontrollanter. Det är också väsentligt som produktionschef att fråga, lyssna och återkoppla med en dubbelriktad kommunikation. Att produktionschefers konceptuella och mellanmänniska förmåga är central följt av den tekniska förmågan, styrks både av fallstudien och tidigare forskning. Som produktionschef ansvarar man för den övergripande planeringen, därmed är det vitalt att kunna upprätta överordnade tidsplaner och ta väl grundade beslut utan vacklande, även om det är obekväma beslut. Vidare är det av stor vikt att utnyttja medarbetarnas kompetens och erfarenhet, och ge dem förutsättningar för att bli självständiga, kreativa och beslutsamma. Resultatet belyser också betydelsen att skapa en fungerande och trivsamt arbetsplats där medarbetarna kan utvecklas utefter egen förmåga. Produktionschefer ansvarar för att upprätta gemensamma mål och strategier för projektet där alla medarbetare involveras. Fallstudien framhäver även att det är essentiellt att ha "högt i tak" där alla åsikter kan ventileras, samt forma en "vi-känsla" med en ömsesidig respekt arbetskollegor emellan. Som ledare är det också av vikt att ha ett kontinuerligt informationsflöde om projektet och företaget till alla medarbetare.

För att som produktionschef kunna tillämpa situationsanpassat ledarskap, är det viktigt att förstå medarbetarnas behov och även förstå interaktionen mellan människor. Många produktionschefer tillämpar säkerligen situationsanpassat ledarskap naturligt i sitt ledarskap, utan att lägga så mycket tanke på det. En ledares personliga ledarskap är ett av de viktigaste redskapen. Det är av avgörande betydelse att som produktionschef ha fallenheten att arbeta med sig själv som person och med sina styrkor, samt kommunicera, bygga relationer och leda utifrån en värdegrund.

6.2 Motivation

Fallstudien lyfter fram vikten av att som ledare skapa möjligheter för sina medarbetare att frambringe en inre motivation i sitt arbete. Forskningen belyser även att det inte finns någon färdig mall för hur det skall genomföras, utan det ställs här stora krav på ledaren att finna varje medarbetares individuella drivkraft. Dessa tankemönster går även att se i respondenternas intervjuer. De framhäver även de att motivation skapas inom den egna individen och att ledarens uppgift blir att skapa förutsättningar. Även om respondenterna

väljer att belysa områden som de kan se motiverar sina medarbetare, går det inte att frånga att det är den individuella inre motivationen hos varje individ som man som ledare måste kartlägga och ge förutsättningar för.

6.3 Feedback

Feedback benämns i både tidigare forskning samt i respondenternas svar som något viktigt att behärska som ledare. Här kan det ses i två aspekter, den ena aspekten grundar sig i att utveckla verksamheten framåt. Den andra aspekten däremot handlar om att mätta medarbetarnas bekräftelsebehov genom att utvärdera det arbete som genomförts. Det är även viktigt att feedbacken som ges är ärlig. Det skall finnas en bra balans mellan positiv och negativ feedback. Det är viktigt att som ledare se över när och hur feedbacken ges. Det som fungerar bäst, genom att utgå både från tidigare forskning samt våra respondenters svar, är att den ges direkt när den fortfarande är aktuell. Det är även viktigt att den ges enskilt och att den förmedlas på ett bra sätt. Tidigare forskning visar att ledaren skall förmedla feedback i jag-form, där det är de egna personliga åsikterna ledaren skall luta sig mot. Medan respondenterna i fallstudien var klivna i frågan. Den slutsats vi väljer att göra i vår undersökning är att den feedback som ges bör vara personlig samt i jag-form, dock på ett sakligt och korrekt sätt. Det är även grundläggande att det finns en öppen atmosfär där även medarbetarna tillåts komma med feedback till ledaren.

6.4 Konflikter

Konflikthantering beskrivs som ett av de svåraste områdena man som ledare har att göra med i sin yrkesroll. Det sätts stora krav på ledaren att hantera konflikter och hitta en lösning som accepteras av båda parter. Parterna i konflikten behöver inte vara överens, men det är viktigt att de har förståelse för varandras synvinklar. Det beskrivs som grundläggande, både i tidigare forskning samt från respondenterna, att hantera konflikten i ett tidigt skede. Det är viktigt att som ledare sätta sig in i konflikten och undersöka varför en konflikt har uppstått. Konflikter kan vara av olika karaktärer, det är grundläggande att som ledare i ett första stadie vara medveten om vilken typ av konflikt det är, för att sedan anpassa sitt sätt att lösa konflikten. Vidare belyser tidigare forskning samt våra respondenter hur samtal många gånger bör fungera som medel att lösa en konflikt. Ledaren bör först och främst bjuda in till enskilda samtal, med alla parter i konflikten, för att undersöka vad som orsakat den konflikt som uppstått. Därefter bör han/hon bjuda in till ett gemensamt samtal där dialog används som artefakt för att lösa konflikten. Här ställs det stora krav på ledaren i sin yrkesroll att fungera som medlare, snarare än domare. Samtidigt är det grundläggande att vara medveten om att alla konflikter faktiskt inte går att lösa. Här är det ledarens ansvar att finna alternativa lösningar till konflikten, så som omplacering. Som ledare får man inte heller vara rädd att ta hjälp utifrån för att lösa en konflikt som han/hon anser vara svårhanterlig.

6.5 Medarbetarsamtal

Medarbetarsamtal är något som bör genomföras, då sådana individuella samtal inte går att ersätta med den dagliga kommunikationen. Det syftar till att få insikt i medarbetarnas upplevelser av arbetet. För att sedan som ledare kunna bidra med de förutsättningar som medarbetarna behöver för att kunna utföra ett så bra arbete som möjligt. Det är viktigt att medarbetarsamtalet sker på en neutral plats där medarbetaren inte känner sig underlägsen samt där det finns en mycket liten risk att bli störda under samtalets gång. Bägge parter bör komma förberedda, där båda är medvetna om mötets syfte, samt vad som kommer att lyftas under samtalet. Det bör med fördel föras någon form av protokoll under samtalet, där det som sägs antecknas. Det här för att senare kunna återkoppla till tidigare samtal, i syfte att se hur saker och ting har utvecklats tiden efter föregående samtal. Det här bör varje medarbetarsamtal inledas med. Samtidigt benämns, både i tidigare forskning samt av respondenterna, hur dessa samtal med fördel lutar sig mot någon form av mall, som bör innehålla trivsel, arbetsmiljö (i ett fysiskt, psykiskt och socialt perspektiv) samt utvecklingsmöjligheter. Som ledare är det grundläggande att vara flexibel under samtalet och anpassa samtalet utefter sin medarbetare och det denne har behov att samtala kring.

6.6 Möten

Tidigare forskning visar hur de schemalagda mötena (så som veckomöten) många gånger är ineffektiva och överflödiga. Det anses vara bättre att fokusera på att sätta in extra möten vid behov, någonting som även belystes av några av respondenterna, de framhävde hur schemalagda möten ofta anses onödiga. Effektiva möten har god struktur och planering inför mötet. Alla bör komma förberedda till mötet, där inte bara ledaren utan även medarbetarna är medvetna om vilka områden som kommer att beröras. Korta och effektiva möte är att föredra. Ledaren bör vara rak i sin kommunikation och se till att fokus hålls under mötet. Märker ledaren att någon svävar ut, är det viktigt att han/hon stoppar och ser till att fokus återupprättas. Med fördel genomförs mötet utefter någon form av dagordning som ledaren skapat. Här bör ledaren sätta en tidsram för hur lång tid varje punkt får ta. Det är även grundläggande att tidsramen sedan hålls, skulle några punkter inte leda till avslut får istället de behandlas på ett extra möte. Det är ledarens ansvar att samtliga kommer till tals under mötet. Alla måste få möjlighet att uttrycka sina åsikter och få sin röst hörd.

7 Diskussion

I diskussionen reflekterar författarna över examensarbetets genomförande, vilka metoder som användes och skulle kunna användas samt rekommendationer av vidare studier.

Ledarskap är ett komplext begrepp som delades upp i olika områden för att göra det mer konkret. Fallstudien fokuserade på ledarskap som helhet, därav blev undersökningsområdena relativt ytligt undersökta. Hade fallstudien avgränsats till ett visst ämne inom ledarskap, skulle undersökningen kunna undersökas mer djupgående och därmed fått en mer utforskande karaktär.

Att få in empirin genom intervjuer ansågs vara relativt självklart, men i efterhand konstaterades att enkätundersökningar också hade fungerat bra. Skulle enkäter använts som metodval, ansågs det vara en risk att svaren skulle blivit slutna. Vidare hade enkäter inte medfört möjlighet att ge följdfrågor till respondenterna, vilket kunde göras i intervjuerna. Därmed ansågs det vara fördelaktigt att få in empirin genom kvalitativa intervjuer, då det gav breda och djupgående svar som grund för fallstudien.

Kvalitativa intervjuer beskrivs som en metod där man undersöker personers åsikter och resonemang utifrån ett brett urval. Urvalet av respondenter bör vara av olika kön, åldrar, bakgrund och erfarenheter. Tanken var att få så brett urval som möjligt, dock var det inte möjligt att påverka urvalet i så stor utsträckning. Respondenterna valdes ut med avsikt att få ett relativt brett urval, personer som hade tid och var lämpliga samt också med tanke på att intervjuerna skulle kunna genomföras på ett smidigt. Urvalet resulterade i män med olika erfarenheter, bakgrund och i viss mån ålder. Vidare utgör kvinnor en minoritet bland produktionschefer och lagbasar, vilket gjorde att de tyvärr inte kom med i urvalet.

Från början bestod förfrågningsunderlaget av många frågor, men under intervjuernas gång ströks frågor som var irrelevanta samt för att avgränsa ännu mer. Under samtalets gång anpassades frågorna utefter respondenternas svar, samt beroende på intervjuens tidsram. Då intervjun hade en tidsgräns på en timme och berörde många ämnen, behandlades en del frågor ytligt. Emellertid var frågor tvungna att styrkas på grund av tidsbrist. Detta bidrog till att alla respondenter inte svarade på alla frågor, vilket försvårade sammanställningen i resultatet. I efterhand konstaterades att det hade varit en god idé att utföra en pilotintervju/testintervju, för att få en överblick hur de reella intervjuerna skulle komma att utspelas. Då hade ett bra förfrågningsunderlag kunnat tas fram med en rimlig avgränsning.

Vid intervjuerna användes en mobiltelefon som artefakt för att spela in intervjuerna. Ljudinspelningarna kom att ha en betydande roll under sammanställningen av intervjuerna. APP:en till mobiltelefonen som användes hade en bra ljudupptagningsförmåga, men det var dock problematiskt att spola fram och bak. Den kunde endast spola ett par minuter åt gången, vilket gjorde sammanställningen mer tidskrävande. I efterhand konstaterades att en undersökning borde gjorts för olika inspelningsverktyg som fanns att tillgå. Som intervjuare

är det viktigt att reflektera över den etik undersökningen grundar sig på, därav ansågs det vara grundläggande att tillmötesgå respondenterna. En av respondenterna ville inte att ljudupptagning skulle användas, därför fördes istället anteckningar under denna intervju. Givet är att denne respondentens intervju inte kom att ge samma djupgående empiri som övriga respondenter. Det går självklart inte att jämföra en inspelad sekvens som går att spela upp under sammanställningen, med förda anteckningar. Då denna intervju sammanställdes omedelbart efter medan minnet var färskt, anses sammanställningen blivit helt okej.

Sammanfattningen av intervjuerna underlättade skrivandet av resultatet, då mönster kunde urskiljas lättare. I efterhand konstateras även att om intervjuerna hade transkriberats, hade resultatet kunnat presenteras mer djupgående. Resultatet hade då presenterats på ett helt annat sätt, som till viss del hade kunnat underlätta genomförandet av resultatet. Med facit i hand anses ändå valet att sammanfatta intervjuerna som tidsbesparande, samtidigt som det medför stora krav på författarna. Det var av stor vikt att sammanfattningarna genomfördes på ett sådant sätt att studiens reliabilitet säkerställs, och inte undanröjs genom dåliga tolkningar. Vilket undveks genom att sammanfatta intervjuerna så objektivt och korrekt som möjligt.

Något som i efterhand värderades högt är den handledning som gavs inför examensarbetet i Microsoft Word samt Zotero, som är ett referensprogram. Genom denna ledning sparades mycket tid under examensarbetets genomförande.

Vidare mer djupgående studier skulle kunna göras i alla berörda ämnen som ytligt berörts i denna studie. Något som bedöms som extra intressant att studera vidare är situationsanpassat ledarskap, feedback, kunskapsåterföring och kommunikation.

8 Referenslista

Blancard, K., Zigamé, P., Zigamé, D., 1986. En minutschefer och ledarskapet. Svenska förlaget liv & ledarskap, Stockholm.

Blomquist, C., Röding, P., 2010. Ledarskap: personen, reflektionen, samtalet. Studentlitteratur, Lund.

Bosse Angelöw, 2013. Ledarskapshandboken - Att utveckla och stärka ledarskapet. Naur & Kultur, Stockholm.

Engquist, A., 1992. Kommunikation på arbetsplatsen: chefen, medarbetaren, gruppen. Rabén & Sjögren, [Stockh.].

Höst, M., Regnell, B., Runeson, P., 2006. Att genomföra examensarbete. Studentlitteratur, Lund.

Katz, R.L., 2009. Skills of an effective administrator. Harvard Business Press, Boston, Mass.

Kotter, J., 1990. A force for change: how leadership differs from management. Free Press ; Collier Macmillan, New York : London.

Lantz, A., 2013. Intervjumetodik, 3:1 ed. Graficas Cems S.L Spain, Lund.

Lindgren, H., 2012. Att vara ledare: ett komplext uppdrag. Studentlitteratur, Lund.

Nationalencyklopedin (u.å) Hämtat 2014-03-05 från <http://www.ne.se/lang/motivation>.

Sandström, B., 2004. Att lyckas som operativ ledare: praktiska verktyg för vardagen som chef. Industrilitteratur ; Forum för affärsutveckling, Lidingö; Täby.

Schultz, W., 2001. Den goda organisationen. Bokförlaget natur och kultur, Stockholm.

Thompson, L.L., 2014. Making the team: a guide for managers, Fifth edition. ed. Pearson, Boston.

Önnevik, T., 2010. Ledarskapets grunder: organisationens hjärna. Studentlitteratur, Lund.

Markus Fajermo

Fredrik Johansson



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