



CHALMERS

Kommunikation och arbetsledarskap – En studie om arbetsledarens möte med yrkesarbetaren

Examensarbete inom högskoleingenjörprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

ANNA HAVDELIN
ASTRID NILSSON

EXAMENSARBETE ACEX20-19-14

Kommunikation och arbetsledarskap

– En studie om arbetsledarens möte med yrkesarbetaren

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

ANNA HAVDELIN

ASTRID NILSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2019

Kommunikation och arbetsledarskap

– En studie om arbetsledarens möte med yrkesarbetaren

Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet

Samhällsbyggnadsteknik

ANNA HAVDELIN

ASTRID NILSSON

© ANNA HAVDELIN, ASTRID NILSSON 2019

Examensarbete ACEX20-19-14

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2019

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Göteborg 2019

Kommunikation och arbetsledarskap

– En studie om arbetsledarens möte med yrkesarbetaren

*Examensarbete inom högskoleingenjörsprogrammet
Samhällsbyggnadsteknik*

ANNA HAVDELIN

ASTRID NILSSON

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction management
Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Människans förmåga att skapa relationer och organisera sig har varit en avgörande del i artens överlevnad. Genom att samordna sig kan gruppen åstadkomma mer än den enskilda individen. I en såpass tidspressad och resultatnriktad bransch som byggbranschen ställs höga krav på arbetsledaren vars uppgift är att leda gruppen. Hur väl gruppen samordnas är beroende av arbetsledarens kommunikativa förmåga.

Den projektbaserade gruppen i produktion ska snabbt börja prestera vilket ställer höga krav på en omedelbar samordning. Det tidspressade schemat gör tyvärr att detta inte får ett särskilt stort utrymme vilket är ett känt problem i många företag. Det finns en önskan om att ytterligare belysa vikten av kommunikation och ledarskap. Därför syftar denna studien till att undersöka kommunikationsklimatet mellan arbetsledare och yrkesarbetare samt vilka förutsättningar som kan förbättra kommunikationen.

En fallstudie av tre projekt med fokus på tre arbetsledare genomfördes. Empirikällor som studien inkluderade var: observationsstudier, intervjuer samt enkätundersökningar.

Trots att kommunikation är komplex i sig så är det genomgående i alla mellanmänniska möten på såväl mikro- som makronivå. Genomgående i rapporten har teorin stärkt de upplevelser och åsikter som arbetsledarna har förmedlat. Lärdomar från studien är därför relevanta och kan appliceras på arbetslag ute i produktion på stora entreprenadföretag. Utifrån resultatet har rekommendationer utformats riktade till företag, enskilda arbetsledare samt vidare forskning.

Nyckelord: Kommunikation, Ledarskap, Arbetsledare, Yrkesarbetare, Projektbaserade grupper, Byggbranschen, Information

Communication and leadership

– A study of the supervisor's encounter with the skilled worker

*Degree Project in the Engineering Programme
Civil and Environmental Engineering*

ANNA HAVDELIN

ASTRID NILSSON

Department of Architecture and Civil Engineering
Division of Construction management
Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The human ability to create relationships and organize in groups has been a crucial part of the specie's survival. By coordination, the group can accomplish more than the individual. In a time-pressured and result-oriented industry such as the construction industry, high demands are placed on the supervisor who has the task of leading the group. How well the group is coordinated depends on the supervisor's ability to communicate.

The project-based group in production should quickly start to perform, which places high demands on immediate coordination. However, there is rarely much time for this since the schedule often is time-pressured which is counterproductive. This is a known problem in many companies. There is a desire to further highlight the importance of communication and leadership. Therefore, this study aims to investigate the communication climate between supervisors and skilled workers and what conditions can improve communication.

A case study of three projects focusing on three supervisors was conducted. Empirical sources included in the study were: observational studies, interviews and questionnaires.

Although communication is a complex matter, it is something that is consistent in all interpersonal meetings at both micro and macro levels. Throughout the report, the theory has strengthened the experiences and opinions conveyed by the supervisors. Conclusions from the study are therefore relevant and can be applied to teams in large contracting companies. Based on the results, recommendations aimed at companies, individual supervisors and further research have been developed.

Key words: Communication, Leadership, Supervisors, Skilled workers, Project based groups, Construction, Information

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	VII
1 INTRODUCTION	1
1.1 Problemformulering	1
1.2 Frågeställningar	2
1.3 Avgränsningar	2
1.4 Disposition	2
2 CENTRALA BEGREPP OCH FÖRKORTNINGAR	4
2.1 Centrala begrepp	4
2.2 Förkortningar och benämningar	5
3 METOD	6
3.1 Undersökningsmetod	6
3.2 Litteraturstudie	6
3.3 Fallstudie – Utformning och genomförande av undersökning	7
3.3.1 Observationsstudie	7
3.3.2 Intervju	8
3.3.3 Enkätundersökning	9
3.4 Resultathantering	9
3.4.1 Sammanställning av observationsstudie	9
3.4.2 Sammanställning av intervjuer	9
3.4.3 Sammanställning av enkäter	10
3.5 Etiska överväganden	10
4 TEORETISK REFERENSRAM	11
4.1 Vikten av kommunikation i ett företag	11
4.2 Företagskulturens inverkan på individ och grupp	11
4.2.1 Självkänedom och stress	12
4.2.2 Missnöjesklimat	12
4.2.3 Att skapa flow	13
4.3 Ledarrollen och dess utmaningar	14
4.4 Konflikthantering, problemlösning och att ge feedback	15
4.5 Att skapa välmående i gruppen	16

5	RESULTAT OCH DISKUSSION	17
5.1	Hur sker kommunikation praktiskt?	17
5.1.1	Resultat	17
5.1.2	Diskussion	17
5.2	Relationen med YA	19
5.2.1	Resultat	19
5.2.2	Diskussion	20
5.3	Hur är en god kommunikator och hur viktigt är det att vara det?	20
5.3.1	Resultat	21
5.3.2	Diskussion	21
5.4	Nya arbetsledare och kommunikation	22
5.4.1	Resultat	22
5.4.2	Diskussion	23
5.5	Hur lär sig en arbetsledare att kommunicera?	23
5.5.1	Resultat	24
5.5.2	Diskussion	25
5.6	Att återkoppla	26
5.6.1	Resultat	26
5.6.2	Diskussion	26
5.7	Att lösa problem tillsammans med yrkesarbetare	26
5.7.1	Resultat	27
5.7.2	Diskussion	27
5.8	Vad ger goda förutsättningar för en god kommunikation?	29
5.8.1	Resultat	29
5.8.2	Diskussion	30
5.9	Vad är vanliga orsaker till misskommunikation?	30
5.9.1	Resultat	30
5.9.2	Diskussion	31
5.10	Vad kan bristande kommunikation få för konsekvenser?	33
5.10.1	Resultat	33
5.10.2	Diskussion	34
6	SLUTSATS OCH REFLEKTION	35
6.1	Vikten av kommunikation	35
6.2	Utveckling av kommunikativ kompetens	35
6.3	Lämpliga metoder för att leda	36
6.4	Orsaker till misskommunikation	36
6.5	Konsekvenser av bristande kommunikation	36
6.6	Reflektion över studiens trovärdighet och relevans	37
6.6.1	Trovärdighet, metoddiskussion och felkällor	37
6.6.2	Relevans	38
7	REKOMMENDATIONER	39

7.1	Rekommendationer till stora entreprenadföretag	39
7.2	Rekommendationer till den enskilde arbetsledaren	39
7.3	Förslag till fortsatt forskning	40
8	REFERENSER	41
	BILAGOR	1
	Bilaga 1 – Yrkesarbetarenkät Projekt A	1
	Bilaga 2 – Yrkesarbetarenkät Projekt B	5
	Bilaga 3 – Yrkesarbetarenkät Projekt C	9
	Bilaga 4 – Intervju AL A	13
	Bilaga 5 – Intervju AL B	28
	Bilaga 6 – Intervju AL C	34

Förord

Med denna uppsats avslutas studierna vid högskoleingenjörsprogrammet inom samhällsbyggnadsteknik (180 hp) på Chalmers tekniska högskola. Uppsatsen motsvarar 15 högskolepoäng och har skrivits på institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik, avdelningen för Construction management. Examensarbetet är skrivet i samband med ett av Sveriges största entreprenadföretag på avdelningen för väg- och anläggningsprojekt under våren 2019.

Vi vill tacka vår handledare på företaget som med nyfikenhet tog emot oss för att skriva exjobbet hos dem. Vi vill också tacka vår kontakt på företagets HR-avdelning som har varit oerhört hjälpsam när vi behövt information om företaget. Ett stort tack går också ut till de tre arbetsledare som ställde upp på att bli skuggade och intervjuade av oss och dessutom välkomnade med värme och engagemang. Vi har lärt oss mycket av er, både inom och utanför ramarna för studien. Utan er hade vi inte haft en uppsats.

Vidare vill vi tacka vår handledare Bert Luvö på institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik, avdelningen för Construction management. Ett stort tack riktas också till de vänner och familjemedlemmar som läste exjobbet och gav mycket hjälpsam feedback.

Eftersom vi med denna uppsats avslutar våra studier på CTH vill vi också passa på att tacka våra familjer och både gamla och nya vänner som stöttat och följt oss under vår utbildning.

Göteborg, juni 2019

Anna Havdelin & Astrid Nilsson

1 Introduktion

Människan har alltid haft en unik förmåga att skapa relationer och organisera sig vilket är en viktig anledning till att vi kunnat överleva som art. Genom att hjälpas åt och utnyttja varandras förmågor och samordna sina aktiviteter har människan kunnat åstadkomma mycket mer tillsammans än var individ för sig (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 17).

Arbetsledare har gått från att vara en roll som fokuserat mycket på resultat i produktion och ekonomiska vinster till att även ta ansvar för att arbetsgruppen fungerar. En arbetsledare ska också bidra till att medarbetarna upplever ett välbefinnande. Detta har gjort att kommunikationen har förändrats för att passa det ändamålet. En arbetsledare har berättat om hur det var förr: att arbetsledningen ofta gapade och skrek på medarbetarna, någonting som inte anses som ett lämpligt beteende idag. Arbetsledare bör ha en god kommunikativ kompetens då det är väsentligt för gott ledarskap.

I en ofta tidspressad bransch, som byggbranschen, finns det tendenser att mer mätbara delar så som ekonomi och produktivitet hamnar i fokus. Kommunikation, som i denna rapport definieras som budskapsöverföring inom en organisation, blir i praktiken ofta förbisett. Trots detta finns det en generell uppfattning inom byggbranschen att kommunikation är någonting som bör prioriteras och utvecklas. Syftet med denna rapport är därför att lyfta kommunikation som en av de viktigaste beståndsdelarna för ett företags framgång.

1.1 Problemformulering

Kommunikation och ledarskap har blivit allt viktigare delar inom arbetsledarrollen. Ställs frågan till en arbetsledare kommer denne att säga att kommunikation är en av de viktigaste delarna i dennes yrkesroll. För att en arbetsledare ska vara bra på sitt jobb krävs att denne är duktig på att kommunicera och leda, men hur är egentligen en god ledare och vad är ett bra sätt att kommunicera?

Projektbaserade grupper ska snabbt börja prestera tillsammans efter att de satts ihop och ofta går gruppen skilda vägar efter projektets slut. Detta ställer höga krav på arbetsledaren att effektivt skapa en gruppdynamik som fungerar väl för verksamheten. Kommunikation ges sällan stort utrymme då tidsschemat är späckat med produktionsrelaterade moment.

Inriktningen av studien togs fram och genomfördes i samråd med ett stort väletablerat entreprenadföretag beläget i Göteborg. Företaget upplevde att ämnet *kommunikation* var mycket aktuellt för deras arbete och att det var ett område där de har utvecklingspotential. Därför syftar denna studie till att undersöka kommunikationsklimatet mellan arbetsledare och yrkesarbetare samt vilka åtgärder som kan förbättra kommunikationen.

Denna uppsats syftar till att undersöka arbetsledarens kommunikation och ledarskap samt hur detta påverkar yrkesarbetarna, arbetsgruppen och i förlängningen även produktionen. Studien syftar till att även få fram hur arbetsledare förvärvar kunskap och kompetens inom kommunikation. Det var av stort intresse för denna studie att

studera faktorer som arbetsledare själva upplevde som viktiga i sin kommunikation med yrkesarbetarna.

1.2 Frågeställningar

Nedanstående frågeställningar har tagits fram utifrån problemformuleringen. Frågeställningarna skall identifiera svårigheter och möjligheter inom kommunikation mellan arbetsledare och yrkesarbetare på tre verkliga fall. Dessa frågeställningar är följande:

- Hur viktig tycker arbetsledarna att kommunikation är i deras yrkesroll?
- Hur förvärvar arbetsledare kunskap och kompetens inom kommunikation?
- Vad finns det för orsaker till att kommunikationen brister mellan arbetsledare och yrkesarbetare enligt arbetsledarna?
- Vilka metoder upplever arbetsledarna som bäst lämpade för att leda en projektbaserad grupp?
- Vad kan bristande kommunikation mellan arbetsledare och yrkesarbetare få för konsekvenser?

1.3 Avgränsningar

För att besvara frågeställningarna och för att undvika en allt för omfattande empiri krävdes flera avgränsningar vilka redovisas nedan.

Enbart verbal kommunikation har studerats, vilket är den viktigaste avgränsningen som gjorts. Till följd kommer till exempel kroppsspråk inte diskuteras. Detta beslut fattades då visst kroppsspråk är subtilt och påverkar mottagaren undermedvetet. Detta gör att det skulle blivit en subjektiv tolkningsfråga vilket inte ansågs bidra till ett tillförlitligt resultat.

Den andra avgränsningen är att kompetensutveckling av kommunikativ förmåga under barndom och i privatliv inte behandlas. I denna rapport undersöks hur kompetens inom kommunikation utvecklas under den utbildning som är direkt yrkeskopplad samt under arbetslivet.

Den tredje avgränsningen som gjordes var att det inte undersöka arbetsledarens kommunikation med kontor eller beställare utan enbart med yrkesarbetare inom projektet.

1.4 Disposition

Rapportens disposition följer strukturen nedan.



2 Centrala begrepp och förkortningar

I denna rapport används flera begrepp som har en komplex innebörd. Detta kapitel avser därför att förklara dessa för att undvika alternativa tolkningar och missförstånd. Vidare presenteras en lista över förkortningar och beteckningar som används frekvent.

2.1 Centrala begrepp

Arbetsledare – ”Person som anställts för att som arbetsgivarens ställföreträdare leda och fördela arbetet på en arbetsplats.” (Nationalencyklopedin AB, u.å.) Arbetsledaren är en nyckelperson i ledningen av det dagliga arbetet ute i produktion (Skanska, 2017). Arbetsledaren ansvarar för ett arbetslag och skall planera, leda och fördela arbetet.

Feedback/Återkoppling - ”Inom psykologin innebär feedback att en individ ges omedelbar eller fördröjd direkt information om sina handlingar eller prestationer.” (Nationalencyklopedin AB, u.å.)

Internkommunikation – Internkommunikation är budskapsöverförning inom organisation eller någon typ av social integration (Strid, 2009, s. 14). Eftersom denna rapport behandlar kommunikation inom ett arbetslag kommer internkommunikation ibland att benämnas med begreppet *kommunikation*. Kommunikation är ett bredare begrepp som kan användas i fler kontexter. I denna rapport används det emellertid främst för att beskriva den interpersonella informationsöverföringen inom ett arbetslag.

Kommunikation – I denna rapport används begreppet kommunikation för att beskriva ett informationsutbyte mellan människor. På grund av avgränsningarna i denna studie avses endast verbal kommunikation, som är när information överförs genom tal eller skrift (Nationalencyklopedin AB, u.å.). I denna rapport används begreppet *sändare* för att benämna den som överför information till någon annan, *mottagaren*. Kaufmann och Kaufmann (2016, s. 433) menar att kommunikation rent praktiskt kan se ut på olika sätt, det kan ske ansikte mot ansikte, över telefon eller mejl, men även tystnad kan vara ett effektivt sätt att förmedla ett budskap. I rapporten används begreppen *god kommunikation* samt *dålig kommunikation*. Med god kommunikation menas en kommunikation som är ändamålsenlig för att skapa en samordnad grupp med få missförstånd. Dålig kommunikation är inte god kommunikation.

Ledarskap – Ledarskap kan delas upp i formellt/informellt ledarskap. Det informella ledarskapet är inte direkt kopplat till uppgifter eller ansvar, vilket däremot det formella ledarskapet är. En ledare skiljer sig från en chef då en ledare skall ”få folk med sig” medan en chef har ansvar för att uppgifter skall lösas och mål skall uppnås (Nationalencyklopedin AB, u.å.). Ett *gott ledarskap* är när en ledare låter medarbetarna nå sin fulla potential.

Organisation - En organisation består av människor och är strukturerad för att nå ett bestämt mål eller resultat (Strid, 2009, s. 12)

Yrkesarbetare – Samlingsnamn för bland annat snickare, väg- och anläggningsarbetare och andra som är en del av ett arbetslag ute i produktion som inte är tjänstemän.

2.2 Förkortningar och benämningar

Förkortningar

AL - Arbetsledare

PC – Platschef

YA - Yrkesarbetare

Benämningar

AL A – Arbetsledare på projekt A

AL B – Arbetsledare på projekt B

AL C – Arbetsledare på projekt C

3 Metod

I detta kapitel redovisas undersökningsmetoder, tillvägagångsätt och samt etiska överväganden.

3.1 Undersökningsmetod

Undersökningsmetoden bestod av en kvalitativ fallstudie i flera delar. Studien utfördes på tre projekt och fokuserade på en arbetsledare på varje projekt.

Eftersom syftet och frågeställningarna krävde att studien behandlade arbetsledarnas subjektiva åsikter och upplevelser valdes en metod som bidrog till en kvalitativ empiri. Det som avgjorde valet av undersökningsmetod var ambitionen att ta fram empiri som baseras på personliga erfarenheter och åsikter hos de som intervjuas i relation till sammanhanget. Upplevelser skiljer sig mellan olika individer beroende på personlighet och kognitiva upplevelser och ansågs därför inte optimalt att mäta med kvantitativa metoder.

En metod som bestod av flera olika empirikällor valdes för att maximera förståelsen av den kultur och det sammanhang som existerade på projekten. Den huvudsakliga empiribasen var intervjuer med arbetsledare. För att kunna dra slutsatser mellan uppfattning, faktisk handling och verkan valdes kompletterande metoder till intervjun. En metod enbart bestående av en intervju skulle bidra till en analys och slutsats som vore avhängigt intervjupersonernas subjektiva självbild, åsikter samt uppfattningar. Utifrån avsikten att kunna applicera slutsatser av studien på andra entreprenadprojekt ansågs detta inte önskvärt. Detta motiverade valet av en multimetodanalys, som gjorde det möjligt att tolka intervjupersonens uttalanden utifrån sammanhang.

Delarna som undersökningen bestod av var:

- Litteraturstudie
- Observationsstudie med avslutande intervju
- Enkätundersökning riktad till yrkesarbetare på de respektive projekten.

En svaghet i metoden var den stora mängd empiri som samlades. Detta krävde en omfattande urvalsprocess där endast en liten del av empirin valdes ut och användes i resultat och diskussion. Därför redovisades endast empiri som ansågs direkt relevant till problemformulering och frågeställning. Trots detta ansågs metodens bredd bidra med styrkor som vägde upp för svagheterna då det belyste omständigheter som var avgörande för tolkning.

3.2 Litteraturstudie

Litteraturstudier skedde löpande under studiens gång och hade främst som syfte att utforma teori, bidra till fördjupad förståelse för ämnet samt som underlag för utformningen av enkätundersökningar och intervjuer. Då kommunikation är ett brett ämne med risk för subjektiva bedömningar krävdes en djup och bred teoretisk bas. Inledande gjordes teoriinsamling för att skapa en generell förståelse. Efter empiriinsamlingen söktes teori utifrån de ämnen, fenomen och förklaringar som framgick i resultatet.

Litteraturen som använts har antingen valts ut genom referenser i tidigare studier, ur böcker inom ämnet eller som resultat av sökningar med hjälp av nyckelord. Ämnen som varit av intresse har rört gruppdynamik, kommunikation, ledarskap, motivation med mera. Databaserna som främst använts är Scopus, Google Scholar och Chalmers library.

3.3 Fallstudie – Utformning och genomförande av undersökning

Empiriinsamlingen utfördes på tre olika entreprenadprojekt och fokuserade på en arbetsledare på varje projekt. Samtliga berörda garanterades anonymitet i så stor utsträckning som var möjligt. Denna anonymitet diskuteras vidare i avsnitt 3.8 *Etiska överväganden*.

3.3.1 Observationsstudie

Valet att använda observationsstudie som metod gjordes för att på ett kvalitativt sätt studera verkligheten. Intervjuer baseras på intervjupersonens egen sanning och upplevelser, men genom att inleda med observationsstudie kunde författarna forma egna uppfattningar baserat på det verkliga fallet. Observationsstudien kompletterades med en avslutande intervju.

I utformandet av metoden diskuterades huruvida författarna skulle presentera syftet av studien innan observationsstudien eller innan den avslutande intervjun. Forskning visar att deltagare i studier kan ändra sin prestation då de är medvetna om vad som undersöks, vilket ibland kallas *Hawthorne-effekt* (Nationalencyklopedin AB, u.å.). Trots detta meddelades arbetsledarna om studiens syfte vilket motiverades med att intervjudelen var den viktigaste empirikällan och en öppenhet kunde skapa tillit till författarna vilket kunde bidra till en ärligare intervju. Effekter av detta beslut diskuteras vidare i avsnitt 6.2.1 *Trovärdighet, metoddiskussion och felkällor*.

På projekt A och B pågick fallstudien i en och en halv arbetsdag. På projekt C gjorde omständigheter att studien enbart genomfördes under en heldag. En avvägning gjordes huruvida det kunde påverka resultatet och slutsats drogs att projekt C trots detta var relevant för studien. Empiri från observationsstudiens heldag på samtliga projekt ansågs vara tillräckligt omfattande för att uppfylla sitt syfte. Syftet var att få en inblick i den dagliga verksamheten. Om studien skulle upprepas i lika stor omfattning argumenterar författarna att det är tillräckligt med en heldag för att uppnå samma empiriska kvalitet. Om mer omfattande empiriska data önskats hade det i stället varit mer ändamålsenligt att utöka undersökningen till att involvera ett fjärde projekt.

Halvdagen bestod av att författarna presenterade sig, fick en säkerhetsgenomgång och visades runt på arbetsplatsen. En avsikt med halvdagen var också att de anställda skulle bekanta sig med författarna som utförde undersökningen. Syftet med detta var att närvaron av författarna inte skulle påverka hur arbetsledare och yrkesarbetare betedde sig därmed även påverka resultatet av studien. Under halvdagen agerade författarna mer som besökare och var mer aktiva i samspelet med de anställda. Detta var ett medvetet beslut i utformning av metoden som bidrog till att skapa tillit till författarna. En djupare tillit kan bidra till en mer sanningsenlig empiri.

Heldagen utgjorde grunden för empiriinsamlingen som resultatet tolkades utifrån. Under observationsstudien antecknade författarna kontinuerligt. Det som var av intresse att anteckna var:

- Kommunikation som på något sätt stack ut eller på annat sätt var anmärkningsvärd.
- Situationer som uppstod till följd av ett sätt att kommunicera.
- Sådant som var kopplat till den tidigare samlade teorin.

Då det inte genomfördes en halvdag på projekt C presenterade författarna sig själva och syftet samt gick säkerhetsgenomgången på morgonen av heldagen. Syftet med heldagen var att följa och observera hur kommunikationen strukturerades och utfördes mellan arbetsledare och yrkesarbetare, men även hur kommunikationen mottogs och bemöttes. Under heldagen följde författarna arbetsledarna och observerade men var mer passiva i samspelet än under halvdagen. Författarna medverkade i de samtal som arbetsledaren och yrkesarbetarna inledde med dem och ställde ibland undersökande frågor. För hög grad av inblandning kan påverka empirin. Därför gjordes en avvägning kontinuerligt i hur mycket författarna interagerade med AL och YA.

3.3.2 Intervju

Intervjun var det viktigaste momentet för empiriinsamling och den avslutade delen av observationsstudien på de respektive projekten.

Frågorna utformades med avsikten att vara öppna men ändå ge möjliga ingångar till ämnen som var relevanta för studien. Intervjuernas längd avgjordes av frågorna och var därför olika långa beroende på hur utförligt intervjupersonen svarade. I Tabell 1 redovisas intervjuernas längd:

Tabell 1. Intervjulängd med Arbetsledare A-C

Arbetsledare	Intervjulängd
AL A	1 h 2 min
AL B	25 min
AL C	26 min

Intervjuerna hölls av de två författarna som båda ställde frågor enligt ett förutbestämt frågeurval. Samtalen spelades in vilket förmedlades till intervjupersonerna. Författarna bemötte intervjupersonens svar med diskursmarkörer för att skapa en intervjusituation som mer efterliknade ett samtal än en utfrågning. Vissa avsteg från den förutbestämde strukturen gjordes då intervjuledarna upplevde att en fråga naturligt ledde in på en annan eller då ett svar öppnade för en följdfråga. Intervjumetoden kan därmed definieras som semistrukturerad. Detta var i enlighet med den intervjumetod som förutbestämts. Fördelar med denna intervjumetod var att den semistrukturella ansatsen bidrog till en mer avslappnad och tillåtande miljö. Följdfrågor ställdes för att uppmuntra intervjupersonerna att ytterligare fördjupa eller utveckla sina resonemang. Detta kunde emellertid leda till ett empiriresultat som i högre utsträckning påverkats av intervjuledarna. Eftersom den semistrukturerade metoden bidrog till en mer omfattande och djupgående empiri ansågs fördelarna väga tyngre.

3.3.3 Enkätundersökning

Trots att intervjudelen var den huvudsakliga empirikällan fanns det ett intresse för att kartlägga yrkesarbetarnas syn på kommunikationen och ledarskapet inom det pågående projektet. Detta skulle kunna fånga upp huruvida de enskilda yrkesarbetarna var nöjda med olika aspekter av arbetsledarens kommunikation och ledarskap. Därför utformades en enkät som skulle ge en bild av hur väl det som arbetsledaren berättat stämde överens med det som uppfattades av yrkesarbetarna.

Enkäten som delades ut till YA syftade till att kartlägga deras syn på:

- Kommunikationen mellan dem och arbetsledaren i det befintliga projektet.
- Gruppdynamiken på det befintliga projektet.

Enkäten delades ut i pappersform i samband med rast till samtliga yrkesarbetare på projektet. För att få yrkesarbetarna att besvara enkäten var det därför viktigt att den var utformad för att kunna besvaras snabbt. Målet med enkäten var att den inte skulle ta längre än fem minuter att genomföra och att den inte skulle kräva att svaren skulle formuleras av personerna som besvarade den. Därmed blev det flervalsalternativfrågor samt skalor för att kartlägga upplevelser hos subjektet. Enkäten skapades i Google forms.

3.4 Resultathantering

Resultatet baseras på observationsstudier, intervjuer och enkäter. Empirin sorterades enligt ämnen och sammanställdes i kapitel 5 *Resultat och diskussion*.

3.4.1 Sammanställning av observationsstudie

Anteckningarna som samlats under respektive observationsstudie renskrevs och kompletterades. Denna empiri redovisas ej som bilagor. I stället redovisas ett urval i resultatdelen.

3.4.2 Sammanställning av intervjuer

Intervjuerna transkriberades och redovisas i sin helhet som bilagor. Av etiska skäl har potentiell känslig information redigerats bort i transkriberingen av de respektive intervjuerna. Intervjuerna transkriberades ord för ord, men en avvägning gjordes vilket resulterade i att det talade ordet skrevs ner som skrivspråk. För att underlätta läsförståelsen uteslöts därför vissa upprepningar och grammatiken ändrades från talspråk till skrivspråk. Till exempel har vissa diskurspartiklar uteslutits. Detta gjordes emellertid med försiktighet. Om en eventuell ändring kunde påverka betydelsen av ett uttalande avvisades ändringen och uttalandet transkriberades ordagrant.

I kapitel 5, *Resultat och diskussion*, presenterades empiri från intervjuerna koncentrerat och kategoriserat för att bidra till ett mer översiktligt och syftesenligt resultat. Om tolkning gjorts har det krävts av sammanhanget och framgår tydligt i texten. Därmed kan den analysmetod som användes beskrivas som *ad hoc* vilken är en analysmetod där forskaren fritt kombinerar en eller flera analysmetoder för att skapa sammanhang (Fejes & Thornberg, 2015, s. 37).

3.4.3 Sammanställning av enkäter

Då enkäterna skrivits ut i pappersform för att maximera svarsfrekvens samlades dessa ihop och svaren fördes in i Google forms manuellt. Programmet bearbetade sedan resultatet vilket resulterade i cirkeldiagram, stapeldiagram samt tabeller. Det var inte optimalt att resultatet presenterades i cirkeldiagram då det antyder att statistiska slutsatser kan dras. Det fanns emellertid inte tid att omforma till ett mer rättvisande format.

3.5 Etiska överväganden

Samtliga berörda garanterades anonymitet i så stor utsträckning som var möjligt. Distriktschefen på företaget valde ut projekt som ansågs lämpliga för studien vilket gör att urvalsgruppen var begränsad och därmed även den fullständiga anonymiteten. Arbetsledarna som ställde upp var medvetna om denna begränsning. Till följd av anonymiteten har namn, kön och potentiell känslig information censurerats i såväl rapport som bilagor.

4 Teoretisk referensram

I detta avsnitt presenteras resultatet av litteraturstudien som baserats på tidigare forskning och litteratur inom ämnet kommunikation och områden som framgått som viktiga genom empirin.

4.1 Vikten av kommunikation i ett företag

Det är genom att hjälpas åt, utnyttja varandras förmågor och samordna sina aktiviteter som människor kan åstadkomma mer tillsammans än om varje människa skulle göra allt själv (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 17). Därför är internkommunikation en nödvändighet för organisationer och företag. Avvägningen om hur mycket, från vem, om vad, på vilket sätt och till vem är komplext enligt Jan Strid (2009, s. 21). Både avsändaren och mottagaren behöver inse vikten av att ställa krav på bättre kommunikation. Strid anser att de senaste åren har förväntningarna ökat på att ledningen skall ge information kring huruvida, hur och varför någonting skall göras och vad resultatet skall bidra till.

En verksamhets organisationsplan speglar delar av strukturen, arbetsfördelningen, beslutsfördelningen samt formella kommunikationsvägar inom organisationen. Den hierarkiska modellen som Max Weber (1985) tog fram, är en modell som påvisar en struktur där en del består av överordnande och en annan del är underordnade (Strid, 2009, s. 21). Denna hierarkiska struktur tydliggör vilka som har befogenheter och vilka som är ledarna. Schüldt, Lindén och Lindén skriver att människans uppfattade klokhet blir proportionerlig med statusen av den position denne har i hierarkin. Till exempel har anställda ofta en tendens att lyssna mer på en chef än en medarbetare. Strid menar att i en hierarkisk struktur där människor placeras i begränsande *rutor*, uppmanas det mänskliga beteendet till att bli inrutat och förutsägbart. Informationen blir reducerade till rutiner och frågor som inte uppmanar till en förändring. När utbildningen och den interna kompetensen stiger och omgivningen förändras finner sig inte människor att hålla sig inom rutan. Därför är det viktigt att organisationen bemöter dessa förändringar med nya organisationsstrukturer och/eller tillåter att informella strukturer uppkommer. Tillvaratagandet av mänskliga resurser och den tillåtande flexibiliteten utvecklar nya organisationsformer. Vidare kan dessa nya strukturer enligt Strid uppmana till ett ökat deltagande i beslutsfattandet och minska avstånden i organisationens hierarkin. De informella strukturerna har på tid kommit att spela allt större roll. Forskning visar även att medarbetare som är tillfredsställda ofta är mer engagerade och involverade vilket ger ökad produktivitet (Kaufmann & Kaufmann, 2016, ss. 40-41).

4.2 Företagskulturens inverkan på individ och grupp

I dagens kunskapsekonomi kan en hög personalomsättning få stora konsekvenser för ett företag. Ofta medför det höga kostnader relaterade till rekrytering, men även ett kunskapsglapp mellan en upplärd medarbetare och en nyanställd som ofta kräver teoretisk utbildning, yrkesutbildning och lång praktik för att jämna ut (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 48). Därför är det viktigt att skapa ett företagsklimat som gör att anställda vill stanna på arbetsplatsen. Det är organisationens ansvar att få de anställda att känna att de vill vara en del av företagskulturen (Bengtson, 2015, s. 115).

4.2.1 Självkänedom och stress

Det är först när det finns förståelse för hur medarbetarna mår som individen kan förstå vilken kultur det är i företaget, vad som är företagets brister och vad som funkar (Bengtson, 2015, s. 13). Det är först då ledaren och medarbetarna har en grund att arbeta mot en vinnande kultur, menar Bengtson. Alla medarbetare måste vara insatta i hur kraven och förutsättningarna ser ut för att processen ska lyckas, vilket betyder att alla medarbetare behöver jobba med sin egen självkänedom och öppenhet.

Bengtson (2015, s. 99) skriver att bristen av självkänedom är en av orsakerna till människans inre stress. Ju bättre en människa känner sig själv, desto större chans har denne att klara av stressiga situationer. På företag kommer det alltid att finnas stressiga eller hektiska miljöer. I de mer stressiga perioderna är det de företag som arbetar med självkänedom som kommer att blomstra och samtidigt bibehålla en positiv och motiverad miljö, skriver Bengtson. För att kunna bygga vidare på en god kultur krävs en förståelse för inre och yttre stress och att kunna skilja på begreppen. Bengtson (2015, s. 100) beskriver begreppen som: positiv stress, yttre stress och negativ inre stress. Positiv stress sätter press på en människas handlingar och är beroende av självinsikt för att personen ska lyckas välja att fokusera på rätt strategi och fatta bra beslut. Bengtson anser att en människa med dålig självinsikt i högre utsträckning riskerar att fatta sämre beslut. Dålig självinsikt resulterar i att personen riskerar att hamna i det så kallade *ekorrhjulet*, vilket är en metafor för ansträngningar som inte leder någonvart (Nationalencyklopedin AB, u.å.). I ekorrhjulet får personen inte någon tillfredsställelse eftersom en ny uppgift följer direkt efter den avslutade uppgiften

Bengtson (2015, s. 100) menar att den inre stressen kan jämföras med ett isberg, vilket illustreras med en bild. Den synliga stressen är den del av berget som är ovan ytan och den inre negativa stressen är den del av isberget som befinner sig under ytan. Den positiva stressen är den avgörande del i sinnet som får människan att vilja satsa men utan självinsikt kan den vara destruktiv (Bengtson, 2015, s. 101). Den yttre stressen är en konsekvens av yttre krav där människan har möjlighet att planera och utföra ett strategiskt val för att lösa situationen.

Bengtson skriver: "Ökad självkänedom leder till bättre förståelse för egna beteenden, det här i sin tur leder till ökad öppenhet som minskar stress. Inre stress är i stort sett samma sak som bristande självkänedom." (2015, s. 112).

4.2.2 Missnöjesklimat

Missnöjesklimat beskrivs som att människor i en grupp, gärna och ofta, tar upp det som är dåligt utan att ha något syfte till att göra situationen bättre. Nedan kommer en selektion av fenomen som kan förekomma på arbetsplatser med ett missnöjesklimat (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 9):

- *Informellt ledarskap*. Den informella ledaren använder sig oftast av udda metoder eftersom de normala metoderna inte är tillgängliga. Vanliga sätt är att peka ut den formella ledaren som en syndabock eller att frysa ut de personer som inte håller med den informella ledaren. Den informella ledaren blir en motor i missnöjesklimatet.
- *Klickbildningar*. Rivalitet med en så kallad *vi och dom*-kultur. Mätningar kan visa hur gruppen har en idealiserad syn på sig själv men att missnöjet är stort

vad gäller själva uppdraget och synen på övriga delar av organisationen. *Vi-gruppen* ser sig själv som en isolerad enhet och uppfattar inte målen för verksamheten. I en *vi och dom*-kultur, där en *vi-grupp* talar negativt om en *de-grupp* skapas en stark sammanhållning inom *vi-gruppen* (2017, s. 11).

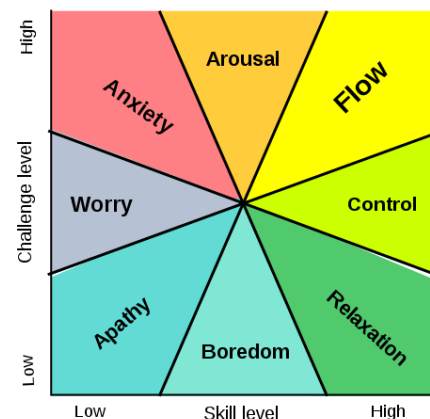
Det finns inte en enskild orsak till ett missnöjesklimat utan faktorer kombineras och förstärker varandra (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 35). Ett utvecklat missnöje kan många gånger vara en brist på kompetensutveckling menar Schüldt et al. (2017, s. 46).

4.2.3 Att skapa flow

Flow är ett tillstånd där uppgiftens komplexitet gör att en individ blir helt absorberad i uppgiften (Csikszentmihalyi, 2004). Csikszentmihalyi (2004, s. 60) beskriver det som att tanken och handlingen, eller personen och omgivningen inte längre skiljer sig och att det kan uppstå i vitt skilda situationer. Undersökningar visar att upplevelsen av flow beskrivs liknande av personer oberoende av kön, ålder eller utbildning. Kriterierna för att flow skall uppstå beskrivs med åtta punkter, varav de tre första lyder:

1. *Tydliga målsättningar.* Trots att det ofta finns långsiktiga mål så är det vetskapen om vad som är nästa delmål som gör att en individ absorberas fullständigt i uppgiften.
2. *Omedelbar feedback.* Det är bra med feedback från arbetskamrater, men den bästa är den som kommer direkt av uppgiften som visar att den görs på rätt sätt (Csikszentmihalyi, 2004, ss. 64-65).
3. *En balans mellan skicklighet och möjlighet.* En uppgift som är för utmanande leder till ångslan och en uppgift som är för enkel resulterar i leda. Dessa tillstånd leder båda till att fokus inte helt hamnar på uppgiften då det i stället riktas mot oron som uppstår om uppgiften är för svår eller mot andra sysselsättningar om uppgiften är för enkel (Csikszentmihalyi, 2004, s. 65).

En individs sinnestillstånd under en vecka kommer att variera. I Figur 1 illustreras de olika sinnestillstånden till följd av balansen mellan skicklighet och utmaning. En människa som ställs inför en för stor utmaning i förhållande till sin skicklighet kan reagera på flera sätt för att ta sig ur ett tillstånd av ångest. Individen kan till exempel minska utmaningarna genom att till exempel avsäga sig ansvar, förneka verkligheten eller minska sin ambitionsnivå (Csikszentmihalyi, 2004, s. 101).



Figur 1. Challenge level vs skill level (w>User:Oliverbeatson, 2017)

4.3 Ledarrollen och dess utmaningar

En chef kan välja att hämta information från organisationens egna medlemmar eller från utomstående, skriver Schüldt et al. (2017, s. 90). Om en chef väljer att hämta information från gruppens egna medlemmar måste detta ske med stor öppenhet och försiktighet. Det är viktigt att chefen har en öppen dialog med alla medarbetare. Medarbetare som märker att chefen enbart pratar med andra kollegor kommer dra egna slutsatser och göra egna tolkningar vilka baseras på individens självkänsla (2017, s. 90). En tät kontakt med chefen accepteras i större utsträckning av medarbetarna om en person är närmre chefen i hierarkin. Det är av stor vikt att båda parter kan hålla isär funktion och relation (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 90).

Oftast är det förmannen eller chefen som förutsätts sitta inne på viss information. Detta är dels för att de är överordnade, dels för att de förutsätts känna till de allmänna arbetsförhållandena menar Strid (2009, s. 55). Det finns ofta en önskan att de överordnade ska ha en viss kommunikationsutbildning då de är länkarna mellan organisationens delar. Enligt Strid bibehålls trovärdigheten hos sändaren om informationen i alla lägen är korrekt. Den som ger felaktig information förlorar sin trovärdighet, även om denne är karismatisk eller besitter andra psykologiska egenskaper. Det uppstår en problematik när den formella och den informella ledaren förmedlar olika information, hävdar Strid. Om den formella ledaren berättar att ekonomin är god medan en informell ledare, exempelvis den äldre kollegan, hävdar att ekonomin är svag skapas en misstro bland den resterande gruppen. Medarbetarna undrar vem de skall tro på. En konflikt skapas och ofta är det trovärdigheten hos den formella ledaren som skadas. Denna konflikt kan åtgärdas till exempel genom att gruppen stöttar den formella ledaren (Strid, 2009, s. 55).

Bengtson (2015, s. 166) hävdar att ledarskap handlar om att få människor att växa i sina respektive roller, medan chefskap handlar om att sätta sig själv främst och att få de anställda i rätt position och styra dem i deras funktioner. Det bästa sättet att leda människor är att skapa en miljö där de anställda uppskattar arbetet och utvecklas medan de utför det. Det finns flera fördelar med en sådan miljö. Fördelarna är: det lockar de mest kompetenta individerna, de anställda är mer benägna att genomföra spontana ansträngningar och de anställda stannar på arbetet. Detta leder även till lyckligare anställda (Csikszentmihalyi, 2004, s. 115). En ledare kan göra på två sätt för att uppnå motiverade anställda: göra arbetsförhållandena så tilltalande som möjligt genom att skapa mening och värde med arbetet samt genom att styra organisationens arbetsmoral och belöna de individer som finner tillfredsställelse i sitt yrke (Csikszentmihalyi, 2004, s. 118).

En vanlig åsikt är att en av de viktigaste egenskaper en ledare kan ha är ödmjukhet. Ödmjukhet definieras enligt Owens, Johnson och Mitchell som "an interpersonal characteristic that emerges in social contexts that connotes (a) a manifested willingness to view oneself accurately, (b) a displayed appreciation of others' strengths and contributions, and (c) teachability." (2013). Owens et al. menar att ödmjukhet reflekterar en individs tendenser att närma sig interpersonella möten med en stark vilja att lära sig av andra. Vidare tycks en ledares ödmjukhet sprida sig till de övriga individerna i gruppen vilket leder till en kollektiv ödmjukhet (Owens & Hekman, 2016). Detta ökar gruppens prestation då det gör att gruppen gemensamt anstränger sig för att nå sin fulla teampotential. Vidare menar Owens och Hekman

(2016) att en icke ödmjuk ledare kan bidra till medarbetare som överskattar sig själva och underskattar andra, vilket inte är en god grund för ett effektivt samarbete. Studier visar att ödmjukhet är mindre effektivt i situationer som är extremt utsatta eller tidspressade och lämpar sig därför bättre vid dagligt arbete. Owens och Hekman (2016) menar däremot att ödmjukhet inte är ett tecken på svaghet utan snarare någonting som bidrar till en individs ständiga utveckling och anpassning. Ödmjukhet främjar en individs arbete mot att nå sin högsta potential. För att få ödmjukhet i gengäld måste en ledare vara ödmjuk (Owens & Hekman, 2016).

Att ha inflytande i en grupp är en viktig del i att leda. Det finns många metoder som kan användas var för sig eller tillsammans (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 488). Nedan listas tre av de vanligaste taktikerna för att vinna inflytande:

- [...]
- 2 *Rationell övertalning.* Här använder personen logiska argument eller hänvisning till fakta eller vetenskapliga data för att tala för ett förslag som personen hävdar är ändamålsenligt utifrån en viss målsättning.
[...]
 - 3 *Inspirerande appell.* I detta fall försöker personen vinna gehör för ett förslag genom att appellera till värderingar, förhoppningar eller behovstillfredsställelse, eller genom att förmedla en stark tro på att en viss person kan göra ett särskilt bra arbete eller klara av en besvärlig uppgift.
[...]
 - 5 *Rådslagning.* Personen rådgör med dig om hur ni ska gå till väga i en viss fråga eller är beredd att ändra på ett förslag för att därigenom ta hänsyn till dina synpunkter i frågan.
[...]. (Kaufmann & Kaufmann, 2016, ss. 488-489)

Kaufmann och Kaufmann (2016, s. 489) hänvisar till tidigare forskning som undersökt fördelarna med de olika inflytandetaktikerna. De *mest effektiva påverkansmetoderna* visade sig vara rationell övertalning, rådslagning och inspirerande appell.

Rådslagning och inspirerande appell är de metoder som ger stabilast resultat då de påverkar beteendet hos personer till att bli mer personligt och privat accepterande (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 489).

4.4 Konfliktthantering, problemlösning och att ge feedback

Vissa kommunikativa egenskaper måste läras in i samspel med andra människor. Det är i samspelet människor lär sig att ta sig an konflikter (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017). Konflikter och oenigheter är inte alltid negativa, de kan även leda till alternativa lösningar på problem (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 390). Forskning visar att mer konfliktbenägna grupper producerar mer originella idéer. För att konflikter ska vara konstruktiva krävs det emellertid att de hålls på ett rationellt plan då emotionella konflikter visat sig påverka problemlösning negativt (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 391). För att lösa konflikter anser Bergman och Blomqvist (2012, s. 22) att ägaren till problemet oftast har de bästa förslagen till hur det skall lösas.

Genom att rätt frågor ställs och att personen löst liknande problem förut uppstår ett samtalsklimat som skapar förutsättningar för nya lösningar.

Enligt Csikszentmihalyi är omedelbar och specifik feedback den mest effektiva metoden för att hjälpa anställda att förbättra sin arbetsinsats (2004, s. 169). Det är bra att som ledare vara ute i verksamheten och att ge feedback som synpunkter, kommentarer och beröm. Dock bör detta göras med fingertoppskänsla för att undvika negativ detaljstyrning. Csikszentmihalyi menar att en ledare som detaljstyr ofta är av uppfattningen att de själva har lösningen till alla problem. Inom socialpsykologin är det allmänt känt att det ger bättre respons då någon säger ”låt oss se om det går att göra på något annat sätt” än ”du gjorde det här fel”. När någon får höra att de gjort någonting fel tenderar mottagaren att gå i försvar vilket motarbetar att personen lär sig någonting av situationen. Det är därför bättre att ge och få feedback på själva arbetsinsatsen. Om identiteter skapas i samspel med andra innebär detta att genom positiv återkoppling kan en individs självuppfattning påverkas (Bergman & Blomqvist, 2012, s. 25). På så sätt kan de positiva resurserna hos människor förstärkas. Skulle återkopplingen i stället vara negativ kan detta få motsatt effekt. Csikszentmihalyi (2004, s. 171) skriver att det är tidskrävande och kan ta mycket av en ledares psykiska energi att ge feedback, men att det lönar sig att göra det ordentligt. Utan feedback uppstår ingen inläring eller utveckling.

4.5 Att skapa välmående i gruppen

Det brukar i vardagligt tal sägas att ”humöret på en människa smittar av sig på andra”. Oavsett om det är ett sprudlande skratt eller en negativ sinnesstämning, sprider sig detta då människan har en särskild typ av neuroner. Dessa neuroner kallas spegelneuroner och svarar på den intuitiva kommunikationen, skriver Schuld et al. (2017, s. 40). Spegelneuronerna lär oss tolka och härma känslotillstånd vilket bidrar till människans förmåga att anpassa sig till gruppen de tillhör. Forskning visar att ledare kan påverka medarbetarnas sinnestillstånd. En ledare med positivt sinnestillstånd smittar av sig till gruppen som då visade en större förmåga till att samordna sina aktiviteter (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 119). Emellertid har grupper med en ledare med negativt sinnestillstånd visat sig göra större insatser. Det finns alltså en blandad bild av hur uppgifter utförs baserat på sinnestillstånd. Dock visar majoriteten av forskning att en positiv grundstämning ger bättre resultat när alla aspekter vägs samman (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 119). Annan forskning visar att personer med en positiv sinnesstämningen är mer benägna att bidra med mer till organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 105).

För att åstadkomma ett företagsklimat som alstrar välmående delas åtgärdskategorierna upp i två delar: ”minusets plus” och ”plusets plus” (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 49). Minusets plus handlar om att minska negativa aspekter av arbetet såsom problemutlösta belastningar. Detta bidrar till psykisk och fysisk ohälsa till exempel stress och utbrändhet. Plusets plus handlar om att öka aspekter som bidrar till positiva delar av livet, till exempel arbetstillfredsställelse, arbetsengagemang och flow (Kaufmann & Kaufmann, 2016, ss. 50-53).

5 Resultat och diskussion

I detta avsnitt presenteras ett sammanställt resultat från observationsstudier, enkäter samt intervjuer. För resultat av enkäter i sin helhet, se Bilagor 1–3. Resultatet redovisas under ämnesrubriker och följs sedan av en diskussion med koppling till teori.

5.1 Hur sker kommunikation praktiskt?

Studien involverade en observationsstudie och en avslutande intervju med respektive arbetsledare. Resultatet från intervjuerna gav författarna en bred bild över kommunikationen mellan AL och YA. Alla tre arbetsledare hade någon form av morgonmöte, dock skiljde det sig mellan de olika projekten huruvida mötet var obligatoriskt eller inte.

5.1.1 Resultat

AL A startar alltid arbetsdagen med ett kort morgonmöte. Mötet är vanligtvis två till tre minuter långt. Detta korta möte består av att berätta vad som ska göras under dagen. Under denna tid berättar även YA vad de ska göra så att alla i gruppen har koll på vad som händer och sedan kompletterar AL A detta med att gå rundor ute i produktion under resten av dagen. AL A menar att detta ger en övergripande bild. Då kan AL A stämma av och eventuellt bolla idéer med YA. AL A brukar alltid ha en direkt kommunikation ansikte mot ansikte med YA.

AL B berättar att de inte har ett bestämt morgonmöte, däremot brukar alla i projektet dricka kaffe tillsammans innan arbetsdagen officiellt börjar. Där brukar frågor dyka upp och kunna besvaras. AL B berättar att de har treveckorsplaneringar med format hämtat ur ett omfattande styrdokument som företaget använder sig av som gruppen går igenom varannan vecka. Under dagen tar även AL B rundor ute i produktion. AL B har dock uppgifter som sker på egen hand vilket innebär att YA också uppsöker AL B om de behöver hjälp eller råd med arbetsuppgifterna. Det sker därför ett par gånger om dagen att AL B och YA kommunicerar via telefon.

AL C berättar, likt de andra två arbetsledarna, att deras grupp träffas innan arbetsdagen drar igång. Då stämmer de av så att alla i gruppen vet vad de ska göra och om någon behöver någonting. På måndagar brukar hela gruppen ha ett möte som behandlar säkerhet, tidsplaner, ekonomi och materialbehov.

5.1.2 Diskussion

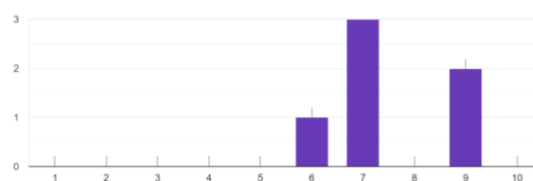
De tre arbetsledarna har alla en liknande start på arbetsdagen som går ut på att hålla ett kort morgonmöte. Morgonmötet har en avgörande roll då YA ges möjlighet att ställa frågor. Introduktionen av dagen ger både YA och AL en möjlighet att fråga varandra vad som händer eller ska hända närmast. En fördel med möten är att de sker ”face to face” som AL A beskriver det.

En ledare kan använda sig av olika metoder för att få inflytande, vilket är en viktig del i att leda (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 488). En av de mest effektiva påverkansmetoderna är rådslagning. Denna metod använder AL på morgonmötena

och vid ronderna ute i produktion. YA ges då möjlighet att rådgöra med AL om hur de ska gå tillväga i en viss uppgift. AL har då möjlighet att ändra ett förslag genom att berätta sina synpunkter i frågan (Kaufmann & Kaufmann, 2016, ss. 488-489). Rådslagning är en av de inflytelsetaktiker som ger mest gynnsam effekt på medarbetarnas arbetsprestationer och tillfredsställelse då den är knuten till personen (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 486). Forskning visar också att rådslagning är en av de metoder som ger stabilast resultat för att de påverkar beteendet hos personer till att bli mer personligt och privat accepterade (2016, s. 489). I yrkesarbetarenkäten är resultatet följande:

Projekt A

Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är
6 svar



Figur 2. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt A

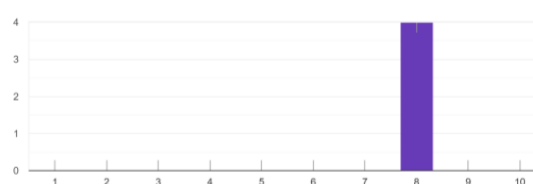
Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet
6 svar



Figur 3. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt A

Projekt B

Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är
4 svar



Figur 4. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt B

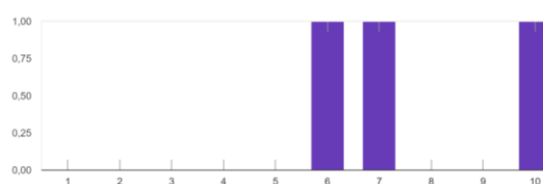
Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet
4 svar



Figur 5. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt B

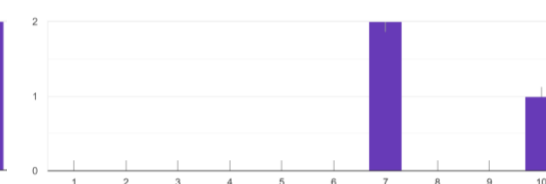
Projekt C

Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är
3 svar



Figur 6. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt C

Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet
3 svar



Figur 7. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt C

I Figur 2–7 framgår att yrkesarbetarna känner att de har tillräcklig information för att vara insatta i projektet och att de vet vad det slutgiltiga målet med projektet är. I

projekt A och B visar båda diagrammen för respektive projekt jämnare siffror. Det kan tyda på att i dessa projekt har arbetsledarnas instruktioner framkommit tydligare till hela yrkesarbetargruppen. I projekt C är siffrorna mer spridda än i projekt A och projekt B. Detta kan bero på att yrkesarbetarna i denna grupp inte upplever att de har fått den tydliga information som de behöver. Anledningen till att det skiljer sig i projekt C kan ha två olika orsaker. Den första orsaken kan vara att AL C ger olika utförlig information till olika YA. Den andra orsaken kan vara att AL C ger samma information utan att anpassa till den enskilda yrkesarbetaren. Vilken av dessa två orsaker som gäller framkom inte av resultatet. En statistisk slutsats kan inte dras, men det kan ändå konstateras att det finns yrkesarbetare som hade föredragit tydligare information.

5.2 Relationen med YA

När människor känner varandra väl blir det enklare att se om de mår bra eller dåligt. När det gäller professionella relationer är emellertid balansen viktig mellan att vara personlig och privat anser AL A och säger att det inte är önskvärt att bli för god vän med medarbetarna. Därför redovisas resultat angående detta och kopplas till teori i en diskussion.

5.2.1 Resultat

AL A anser att det är viktigt att känna sina medarbetare för att kunna förstå varför människor beter sig som de gör. AL A menar att då kan en arbetsledare ha överseende och samtidigt bemöta den personen på ett sätt som är anpassat för just vid den situationen. Privatlivet behöver delas med av i lagom dos anser AL A. AL A berättar att det har skett en enorm utveckling genom åren. Cheferna förr hade en väldigt elak och dominant attityd. Det var ofta en stor skillnad mellan chefer och yrkesarbetare vilket ledde till ett *vi och dom*-tänk menar AL A.

Om personerna i gruppen visar att de bryr sig om varandra kommer även säkerheten på arbetsplatsen öka menar AL A. Vidare menar AL A att en arbetsledare inte kan tvinga YA till att arbeta säkert, utan det måste finnas ett förtroende mellan dem. Visad omtanke förmedlar att det finns ett allvar i att arbeta säkert tror AL A.

AL B pratar med alla och har högt till tak. I och med att AL B har det tillvägagångssättet tror inte AL B att medarbetarna har svårt för att fråga eller ifrågasätta om det skulle vara något de inte förstår eller inte håller med om. AL B menar att de är ett samkört gäng på projekt B, de är personligheter som fungerar ihop vilket underlättar i kommunikation och det dagliga arbetet. Detta var något som stämde överens med författarnas uppfattning från observationsstudien under projekt B.

AL C berättar om ett litet projekt för några år sedan där AL C arbetade med två yrkesarbetare och en grävmaskinist. AL C upplevde att de hade mycket roligt ihop och blev "kompisar" trots att projektet endast pågick i ett halvår vilket är relativt kort tid i ett projekt. De lärde känna varandra bra vilket ledde till att de visste hur de skulle kommunicera med varandra och förstod hur de andra tänkte. Därför tror AL C att det är bra att lära känna varandra väl i en arbetsgrupp.

AL C tror att det går att främja gruppdynamiken inom projekten. Detta skulle kunna ske genom aktiviteter i vardagen, samarbetsövningar eller diskussionsfrågor. AL C ger exempel att det skulle kunna hållas en aktivitet varje fredag men att det just nu oftast blir en gång per projekt då de till exempel kör gokart eller spelar paintball. AL C menar att det är väldigt viktigt att lära känna varandra genom aktiviteter.

5.2.2 Diskussion

Arbetsledarna är överens om att det är viktigt att lära känna varandra på arbetet för då arbetar gruppen bättre tillsammans. Att lära känna varandra inom gruppen skapar en omtanke sinsemellan individer. Det leder dessutom till en ökad chans att upptäcka om någon mår dåligt, beskriver AL A. AL C berättar om ett litet projekt där kollegorna snabbt blev kompisar. Detta medförde att alla i gruppen visste hur de andra tänkte och hur de skulle kommunicera med varandra. AL A menar dock att det inte är önskvärt att bli för god vän med medarbetare då privatliv och den professionella relationen bör hållas separerad. I en arbetsledar-yrkesarbetarrelation är det viktigt att båda parter kan hålla isär funktion och relation (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 90). När en arbetsledare väljer att lyssna till någon i gruppen mer än de andra, måste det ske med stor öppenhet och försiktighet. Schüldt et al. (2017) skriver att det därför är viktigt att chefen har en öppen dialog med alla sina medarbetare. Emellertid är det viktigt att en arbetsledare är ödmjuk mot sina medarbetare så att utvecklingen fortsätter framåt. Alla projektets medarbetare är tillsammans ett team.

Det grundläggande för en arbetsledares relation med YA är att få gruppen med sig, hävdar AL B. AL B beskriver gruppen som ett samkört gäng, vilket gör att kommunikationen blir enkel. Det blir få missförstånd om alla i gruppen vågar fråga varandra när det är otydligt. Samtliga fyra yrkesarbetare i projekt B skattar sammanhållningen till 8/10 vilket tyder på en samstämmig uppfattning av en god sammanhållning. Detta stämmer överens med författarnas uppfattning från observationsstudien.

Arbetsledarna är överens om att det kan underlätta att känna varandra då det bidrar till en ökad förståelse mellan parterna. AL C nämner flera exempel på aktiviteter som kan förbättra gruppdynamiken och samarbetsförmågan i gruppen. Enligt teorin krävs det ingen privat vänskapsrelation för att främja ett gott samarbete i en arbetsgrupp. En arbetsledare behöver förstå skillnaden mellan funktion och relation.

5.3 Hur är en god kommunikatör och hur viktigt är det att vara det?

AL A berättade att i slutet av dagen är det inte de tekniska detaljerna, utan de personliga mötena som en människa kommer ihåg. Kommunikationen är kanske viktigare än den tekniska aspekten inom rollen som arbetsledare. Under intervjuerna betonades vikten av kommunikation som ämne och verktyg flera gånger, därför ägnas detta avsnitt till vikten av kommunikation och vad som kännetecknar en god kommunikatör.

5.3.1 Resultat

AL A menar att en arbetsledare behöver vara unik mot varje yrkesarbetare och att det inte finns en mall för hur en god arbetsledare är. Under observationsstudien var detta någonting som författarna uppmärksammade och diskuterade sinsemellan. AL A anpassade såväl språk som sätt att förmedla instruktioner till de olika YA. AL A försöker vara en lyssnande ledare och fortsätter att det är viktigt att se alla människor, för den människa som inte känner sig sedd mår inte bra. Alla människor vill ta emot information på olika sätt och det är därför arbetsledaren måste anpassa sig till sina medarbetare.

Att känna en jobblust är viktigt berättar AL B. Dåliga förhållanden på arbetsplatsen drar ner engagemang och effektivitet. För att undvika detta är det viktigt att se till att folk trivs. Detta försöker AL B åstadkomma genom att involvera YA att påverka arbetsplatsen genom att till exempel lyssna på deras önskemål om verktyg, bodetableringar med mera. Detta medför att yrkesarbetarna är mer benägna att ta egna initiativ och inte är beroende av arbetsledaren i alla moment. AL C låter också YA påverka sin arbetsplats och försöker alltid lägga upp dagarna tillsammans med YA, vilken ordning saker skall göras samt var och hur de vill arbeta.

En önskan hos AL B är att bli bättre på att inspirera folk. En god ledare kan få tråkiga uppgifter att kännas roliga och höja motivationen. AL B har en förebild som inspirerar sina medarbetare till att tycka det är roligt att arbeta mot, och nå gemensamma mål. AL B anser att detta är en utmaning. AL B menar att kommunikation är A och O i rollen som arbetsledare och att utan kommunikation händer ingenting i produktionen. En arbetsledare måste vara en god kommunikatör för att kunna ge tydliga direktiv anser AL B. AL B trycker därför på vikten av att vara övertydlig och visa med skisser och bilder. Det är viktigt att alla förstår och därför är det viktigt att visa med olika verktyg då olika personer tar till sig information på olika sätt.

5.3.2 Diskussion

En arbetsledare måste vara en god kommunikatör för det är så ledaren kan få gruppen att nå det gemensamma målet. Att lyssna på sina medarbetare är viktigt och någonting som AL A försöker göra. Detta bekräftas av yrkesarbetarenkäten för projekt A. Resultatet visar att 6/6 av YA anser att AL A både har förstått och lyssnar på dem vilket visar att de har en gemensam tydlighet i sin dialog. En god ledare och en god kommunikatör behöver lära sig tolka och förstå hur YA vill få information men också kunna använda olika verktyg för att bemöta olika individer.

Att ha en inspirerande ledare kan vara gynnsamt för företaget då det höjer motivationen i gruppen anser AL B. Om en ledare har ett positivt sinnestillstånd sprids detta till övriga i gruppen vilket i forskning bevisats bidra till att grupper samordnar sina aktiviteter bättre (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 119).

Det gynnar företagets verksamhet att fånga medarbetarnas intresse och engagemang. AL B gör detta genom att låta YA ta egna initiativ och vara med och påverka sin arbetsplats. Därför är det viktigt att organisationen möjliggör att informella strukturer uppkommer. Det är viktigt att ta tillvara på de mänskliga resurserna och ha en tillåtande flexibilitet. Detta kommer även öka deltagandet i olika sorters

beslutsfattande (Strid, 2009, s. 21). Det framgår tydligt att kommunikation är A och O i projektgrupper, som AL B säger.

5.4 Nya arbetsledare och kommunikation

De två första åren i AL B och AL C karriärer startade de med titeln "biträdande arbetsledare". AL C menar att det enbart är titeln som skiljer mellan arbetsledare och biträdande arbetsledare men att det är samma arbetsuppgifter. I intervjuerna kom det upp flera aspekter som var specifika för nya arbetsledare. Därför behandlar detta avsnitt hur det är att börja arbeta på i produktion som ny arbetsledare med avseende på kommunikation.

5.4.1 Resultat

AL A, som har varit anställd på företaget i 40 år, har valt att spendera sina tio sista år innan pension med att lära upp nya arbetsledare. AL A berättar att HR-avdelningen kommit fram till att många slutar efter ca tre år som arbetsledare och att det till stor utsträckning beror på att nya arbetsledare känner sig utelämnade, utan stöd och hjälp. Därför klev AL A av sin tidigare roll som platschef för att efterlämna kunskap som kan stanna i företaget efter att AL A gått i pension. AL A lär de nya mycket praktiskt, men mycket kan de läsa sig till och lära sig efterhand. AL A vill i stället erbjuda ett tankesätt, en trygg ingång som gör att de nya får utrymme att lära sig ledarskap och hur en arbetsledare bör agera. Varken AL B eller AL C har haft en mentor. AL C rådfrågar emellertid ofta sin chef som är projektledare när AL C inte vet hur kommunikationssvårigheter skall hanteras.

AL A menar att trygghet i bemötandet av folk kommer med ålder. Vidare tror AL A att många är oroliga för att bemöta mer utmanande personer. Rädslan att bli hackad på bidrar till att en ny arbetsledare ofta kan uppfattas som "taggig" och kantig då de har en gard uppe. AL A menar att rädslan försvinner med ökad erfarenhet och att garden då kan sänkas.

AL A menar att de som kommer ut nya som arbetsledare har en viss uppförsbacke för att vinna YA:s respekt. Vidare förklarar AL A att respekt kommer med erfarenhet, vilket kommer med åldern. En arbetsledare med rätt inställning, som kommer ut och tar sig an uppgiften ödmjukt blir accepterad mycket snabbare än de som har en kaxig attityd, fortsätter AL A. Yrkesarbetarna hjälper hellre till och talar om hur saker skall göras om en arbetsledare är ödmjuk. AL B resonerar på samma sätt som AL A att det är viktigt att en ny arbetsledare är ödmjuk och inte tror sig ha alla lösningar själv eftersom det gör det svårt att kommunicera. Ingen har alla lösningar själv utan medlemmarna i ett team måste hjälpas åt. AL C upplever att det finns en ömsesidig respekt mellan YA och AL på arbetsplatsen.

AL B upplever ibland en svårighet att få igenom sitt sätt att arbeta hos YA som har mycket erfarenhet. De tycker att de har rätt och vill jobba som de alltid gjort och är inte mottagliga för andra sätt att ta sig an problem. AL B tror att det beror på att de har olika kunskapsbaser. YA har en mer praktisk kunskapsgrund medan en ny AL har en mer teoretisk kunskapsgrund.

5.4.2 Diskussion

AL A berättar att många nya arbetsledare slutar efter ca tre år med anledning av att de känner sig utelämnade. AL A beskriver detta som ett problem, vilket stämmer överens med den teori som pekar på de stora kostnaderna som uppstår vid rekrytering och upplärning av ny personal. Att omsättningen är stor hos nyanställda vittnar om att de upplever den oro som Csikszentmihalyi (2004, s. 101) menar kommer av att utmaningen överstiger skickligheten. En individ som upplever att det inte finns realistiska möjligheter att klara utmaningarna kommer söka sätt att undgå ångslan. I detta fall kan det resultera i att arbetsledare säger upp sig. Genom att fungera som en mentor kan AL A lätta på den akuta ångestkänslan hos den nya arbetsledaren. Detta gör mentorn genom att se till att utmaningen inte överstiger skicklighetsnivån hos den nyanställda. På så vis uppstår ett mentalt klimat som gynnar inläringen.

En mentor kan bidra med kontinuerlig och omedelbar feedback enligt Csikszentmihalyi (2004, s. 169) vilket är viktigt för inläring och utveckling. Feedback från personer kan fylla en viktig funktion. En ny arbetsledare kan ha svårigheter att identifiera feedback från uppgiften. För att tolka tecken på om arbetet går som det ska krävs erfarenhet. Därför kan feedbacken från personer vara extra viktig för en nyanställd. De flesta nya arbetsledare har inte en erfaren arbetsledare som mentor vars enda uppgift är att handleda i början. De får i stället vända sig till andra för stöd och feedback. AL A pekar på att YA kan fylla denna funktion. AL C väljer istället att söka stöd hos projektledaren.

Samtliga arbetsledare påtalar vikten av att vara ödmjuk och inte vara för enkelspårig som ny arbetsledare. Detta kan kopplas till teorin om den formella respektive informella ledaren. Strid (2009, s. 55) menar att då meningsskiljaktigheter uppstår mellan en informell och en formell ledare kan det skada den formella ledarens trovärdighet. I en situation där en ny arbetsledare kommer ut på en arbetsplats blir denne den formella ledaren medan till exempel en mer erfaren hantverkare kan vara den informella ledaren. Genom att hamna på god fot med den informella ledaren kan den nya arbetsledaren stärka sin position genom att bli stöttad. Arbetsledarnas tes om att det lönar sig att vara ödmjuk stärks av teorin då Owen och Hekman (2016) menar att ödmjukhet hos en ledare föder ödmjukhet hos gruppen. Teorin visar att det kan ha stora fördelar att leda en ödmjuk grupp, som har bättre förutsättningar att nå sin fulla potential. Vidare har en ödmjuk ledare bättre möjligheter att närma sig sin högsta potential och att lära sig av andra i interpersonella möten.

5.5 Hur lär sig en arbetsledare att kommunicera?

I samtliga intervjuer ställdes frågorna "Hur utmanande upplever du att kommunikationen med YA är" och "Hur har du förvärvat kunskap inom kommunikation och ledarskap". Både AL B och AL C svarade att de upplevde att de inte var helt säkra i att kommunicera med yrkesarbetare. Därför behandlar detta avsnitt hur en arbetsledare förvärvar kunskap.

5.5.1 Resultat

AL C har främst förvärvat kunskap inom kommunikation och ledarskap av sin chef som varit projektchef under AL C:s första tid på företaget. AL C tycker att chefen är bra på att kommunicera och försöker lära sig både av konkreta råd och genom att ta efter saker som chefen gör. På frågan hur AL B främst har förvärvat kunskap i kommunikation och ledarskap, blev svaret att det främst var via ett traineeprogram. AL B anser att skolan och universitetet försummar kommunikation- och ledarskapsämnet. Universitetet fokuserar istället på att lära ut beräkningar och den tekniska aspekten. AL A menar att även företagets fokus ligger på den tekniska aspekten, trots att arbetsledarnas arbete till stor del består av att hantera folk. AL A har inte gått några kurser i kommunikation men menar att det hade varit bra att kunna gå en psykologkurs på företaget. AL A har främst förvärvat kunskap inom kommunikation och ledarskap via yrket.

AL A väljer oftast att kommunicera ansikte mot ansikte. Då får avsändaren en direkt reaktion av mottagaren och kan då agera vidare på den responsen. AL A säger att det är så en utveckling sker i samtalet. AL A menar att om kommunikation enbart fördes via mejl skulle en stor del av samspelet gå förlorat. Samspel i samtalet mellan AL och YA är viktigt då det är så en arbetsledare lär sig hur en specifik medarbetare reagerar. Genom att föra samtal ansikte mot ansikte blir det även tydligt om motparten lyssnar, vilket är en viktig förutsättning för god kommunikation menar AL C.

AL A berättar om sin personliga resa och utveckling, från att varit en blyg person och inte tyckt om att tala inför grupp, till att numera inte ha några problem med det. AL A menar att för sin egen del handlar det om att bli trygg i sig själv och framförallt att växa in i sin roll. Detta har AL A kunnat göra genom sitt yrke. AL C berättar liksom AL A om sin blyga personlighet då AL C inte heller kände sig trygg förr. Emellertid har den stora vidden av olika människor lett till personlig utveckling för AL C. Till exempel vågar AL C nu prata med fler och uttrycka sina åsikter allt oftare.

AL C är en av två arbetsledare på projekt C och berättar vidare att de båda är lika nya och att ingen av dem upplever att de är duktiga på att kommunicera med YA. AL C uttrycker att kommunikationen med YA upplevs som jättesvår och att en arbetsledare förväntas lära sig själv. Att bli en god kommunikatör handlar om att lära sig förstå olika människor, säger AL C. AL A menar att detta är något som utvecklas vid det dagliga samtalet med YA.

AL A menar att det finns en stor skillnad på hur tekniska och kommunikativa kompetenser förmedlas och lärs in. Det går att skriva mallar om hur tekniska problem skall lösas, men kommunikativa problem är ofta komplexa och unika att det inte är möjligt. AL A berättar som exempel att varje generation inte behöver uppfinna hjulet eller ångmaskinen på nytt, då denna information kan föras över via beskrivningar. Då besparas den nya generationen att gå igenom möda och en tidskrävande process eftersom de inte behöver uppfinna någonting som redan existerar. Detsamma gäller för tekniska lösningar inom produktion. När det handlar om mjuka kompetenser som att kommunicera måste alla individer, enligt AL A, göra misstag och lära sig från grunden. Därför menar AL A att varje generation börjar om från början och måste uppfinna hur kommunikation bör föras på nytt.

5.5.2 Diskussion

För att kommunicera väl behöver människan öva på att samtala med andra människor då vissa egenskaper i det mänskliga beteendet måste läras in. Hela gruppen måste ha en öppenhet för sina brister och vara insatta i hur förutsättningarna ser ut för att processen ska lyckas. Detta betyder att alla medarbetare behöver jobba med sin egen självkänedom och öppenhet. Vidare är det, enligt Bengtson, viktigt att ha kännedom om företagets kultur, vilka dess brister är och vad som funkar i organisationen. Detta skapar den grund som krävs för att arbeta mot en gynnsam kultur. Detta lär även medarbetare och ledaren att se de olika målen med verksamheten (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 11).

Det är organisationens ansvar att ge de arbetande en chans att känna efter om företagskulturen är en kultur de vill vara en del av, tycker Bengtson (2015). För att människor skall vilja jobba med sig själva och få fram sina känslor behöver välbefinnande finnas i basen av kulturen. För att jobba med sig själva och få fram den önskade dialogen i teamet behöver individer också känna sig trygga. Både AL A och AL C menade att det var just tryggheten som var en grundsten i deras personliga utveckling. Bengtson beskriver att om kulturen i företaget skapar en känsla av tillhörighet för alla medarbetare kommer människor känna att de vill vara med och skapa en utgångspunkt för aktion (2015). Företaget hade följaktligen gynnats om alla medarbetare fick möjligheten att fortsätta sin personliga utveckling utanför den vardagliga yrkesverksamheten. Kurser inom ledarskap och kommunikation hade ökat medarbetarnas kunskap i ämnet. Teorin som förvärvas under kurser kan appliceras praktiskt i den dagliga verksamheten.

AL A beskriver att varje generation börjar om från början vad gäller kommunikation, att kunskap inte kan överföras från äldre generationer på samma sätt som tekniska lösningar. Det finns viss sanning i detta påstående men det finns även motsägelser som måste beaktas. AL A berättar vid ett annat tillfälle att det skett stor utveckling på 40 år. AL A upplevde i början av sin karriär att det användes en helt annan retorik än den som oftast används idag. På den tiden var det vanligt att "... skrika och skälla på folk". Detta vittnar om att det skett en kunskapsutveckling inom kommunikation då vi idag ofta inte tolererar ett sådant beteende. Det är allmänt känt att det är mindre effektivt att få inflytande genom att använda påtryckningar och bestraffningar, vilket även framkommer av teorin. Att denna generation har kunskap som de tidigare inte besatt behöver emellertid inte utesluta AL As påstående att varje individ måste lära sig att kommunicera från grunden. Det går att resonera att kunskapen inte överförs från en individ till en annan genom beskrivningar, utan att den kunskap som framkommit i forskning och teori snarare påverkat företagsklimat och normer. Med denna bakgrund är det därför möjligt att AL A:s påstående stämmer. Det skulle innebära att individen måste lära sig att kommunicera och göra samma misstag som sina förfäder tidigare gjort, men att de handlingar som anses positiva i dagens organisationskultur uppmuntras och därmed är de som befästs. Det finns alltså kunskap som kan överföras mellan generationer vilken optimerar och anpassar kommunikationen till dagens organisationsklimat. Emellertid måste individen utveckla sina kommunikativa kompetenser genom utövning för att befästa de metoder som fungerar bäst.

5.6 Att återkoppla

En stor del av arbetet som arbetsledare är återkoppling vilket fördes på tal i samtliga intervjuer. Återkoppling är dessutom någonting som arbetsledarna arbetar med medvetet. I detta avsnitt redovisas därför arbetsledarnas syn på återkoppling.

5.6.1 Resultat

AL A har en inställning som bygger på att inte säga till folk när de gör fel utan i stället uppmuntra när folk gör rätt. AL A menar att en ledare ska lyfta folk och inte trycka ner dem. AL A vill att yrkesarbetarna ska må bra på sin arbetsplats och inte känna att de utsätts för negativ kritik. I observationsstudien var detta något som författarna observerade att AL A undvek. AL B vill bli bättre på att bekräfta framgångar på ett bra sätt och menar att det är en egenskap hos en ledare som är inspirerande och gör att motivationen ökar och arbetet blir roligare.

Om en yrkesarbetare skulle göra någonting fel har arbetsledarna en liknande filosofi angående hur detta skall bemötas. På frågan hur AL A hanterar om någon gör fel svarar AL A att det bör tas upp "rakt upp och ner" som en diskussion. AL A menar att det inte blir bättre av att ".../gå och älta på det eller gå som katten kring het gröt.". Att älta är någonting som AL B inte heller anser är konstruktivt och säger liksom AL A att fokus bör ligga på vad som kunde gjorts annorlunda och inte varför det blev fel. AL B och AL C försöker att inte peka ut en enskild individ. AL C menar att det aldrig är en persons fel utan att det är hela lagets.

5.6.2 Diskussion

AL A och AL B är båda inne på att uppmuntra YA när de gör någonting bra för att lyfta dem. Huruvida AL C också är av denna uppfattning framkom inte av empirin. Uppfattningen om att positiv feedback ger positiv utveckling backas av Bergman och Blomqvist (2012, s. 25) i teorin där de beskriver att det går att förstärka en individs positiva sidor då positiv feedback kan påverka personens självbild till det bättre. Detsamma skulle, enligt teorin, kunna stämma för det motsatta om feedbacken vore negativ.

Arbetsledarnas filosofi om att ge feedback på uppgiften istället för på prestationen och inte peka på det personen gjort fel utan i stället på vad som skulle kunna gjorts annorlunda stämmer väl överens med teorin. Om någon blir utpekad baserad på vad de presterat är det, enligt Csikszentmihalyi (2004, s. 169), troligare att denne kommer gå i försvar snarare än att lära sig av situationen.

5.7 Att lösa problem tillsammans med yrkesarbetare

AL A använde ofta förkortningen "LPP" under observationsstudien och förklarade att det stod för "Löses På Plats". Detta beskriver arbetssättet som det ofta ser ut på byggarbetsplatsen. Ofta saknar handlingar viktiga uppgifter, är felaktiga eller överensstämmer verkligheten inte med teorin. Detta medför att en arbetsledares arbete till stor del består av problemlösning. Trots att arbetsledaren har sista ordet innebär inte det att denne måste fatta beslutet helt själv. I detta avsnitt redovisas hur arbetsledarna tar in yrkesarbetarna i beslutsprocessen.

5.7.1 Resultat

AL A har förhoppningar om att vara en lyssnande ledare. Trots att arbetsledaren är den som i slutänden har sista ordet vill AL A ha en diskussion där YA får komma med sina åsikter. En arbetsledare måste inte, enligt AL A, ”stampa med foten” för att visa sin auktoritet utan kan vara mer tillmötesgående och ändå bibehålla sin pondus. AL B resonerar på samma sätt och försöker att inte vara ”bossig” utan istället resonera och prata med folk för att få med alla på samma spår. AL C menar, liksom AL A och AL B, att en arbetsledare bör lyssna på YA och inte köra över dem. En gemensam diskussion med alla parter och sedan styra det på ett sätt som gör att alla blir nöjda tycker AL C är det bästa tillvägagångssättet. AL B är öppen för att lyssna och omvärdera tidigare beslut och tror inte att YA tycker det är jobbigt att ifrågasätta om de inte håller med. AL B önskar bli mer inspirerande och har en förebild i sin chef och menar att en ledare som är duktig på att inspirera kan få arbetet att bli roligare och bidra till en ökad motivation.

På tidigare projekt har AL B stött på flera YA som varit svåra att samarbeta med. AL B har erfarenhet av att det främst rör sig om äldre personer som ”vet bäst”. När en ny arbetsledare kommer och försöker bestämma möts förslaget ibland med motstånd. AL B upplever att dessa erfarna yrkesarbetare inte är öppna för nya lösningar. Vid sådana situationer gör AL B en avvägning och står ibland på sig och försökt få YA att göra som AL B tror är den bästa lösningen, men andra gånger litar AL B på att YA vet bäst. AL B menar att det är svårt att få sin vilja igenom när den andra parten kan mer. YA har också en mer praktisk bild, medan en nyexaminerad ingenjör har en mer teoretisk.

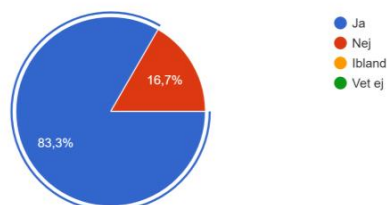
AL A belyser att olika personer fungerar på olika sätt, och medan vissa YA föredrar att få lösa problem på egen hand och ta mycket ansvar, finns det andra som vill ha order och bli tillsagda vad som skall göras och på vilket sätt.

5.7.2 Diskussion

Samtliga arbetsledare är överens om att det är viktigt att låta yrkesarbetarna vara en del av beslutsprocesserna och att en arbetsledare inte bör köra över YA. Enligt Csikszentmihalyi skulle det kunna ha en positiv inverkan på YA:s arbetsinsats att en arbetsledare är närvarande och ger synpunkter, men att detta bör göras med försiktighet för att YA inte ska uppleva att de blir detaljstyrda. Negativ detaljstyrning är ofta ett resultat av en ledare som själv tror att denne har alla lösningar. Enligt Strid kan felaktig information påverka trovärdigheten hos arbetsledaren som är den formella ledaren och detsamma kan antas gälla då arbetsledaren fattar felaktiga beslut. Därför kan arbetsledaren gynnas av att ta med en inofficiell ledare, till exempel en erfaren YA, i beslutet. Arbetsledaren har sista ordet i beslutet, men ofta är yrkesarbetarna erfarna och har genomfört liknande uppgifter och varit med och löst liknande problem många gånger innan. Det är därför möjligt att yrkesarbetaren, som sedan skall verkställa lösningen, kan sitta inne på viktiga åsikter om hur problemet bör lösas. Bergman och Blomqvist skriver att ”ägaren till problemet oftast har lösningen”. Som arbetsledare skulle detta kunna appliceras genom att ha kännedom om yrkesarbetarens tidigare erfarenhet inom liknande situationer och leda samtalet med rätt frågor som gör resurser och lösningar tydliga. Då enkäterna enbart

besvarades av 3–6 yrkesarbetare går det inte att dra några statistiska slutsatser. Trots detta är det av intresse att undersöka de enskilda yrkesarbetarnas upplevelser av kommunikationen med arbetsledare. I enkätundersökningarna till YA (se Bilaga 1–3) framkom följande:

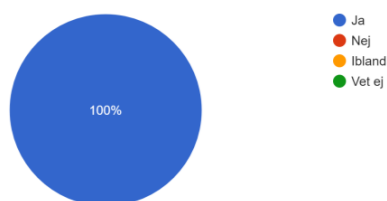
Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt
6 svar



Figur 8. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt A

AL A anpassar ledarskapet till individen utifrån hur de arbetar bäst. Trots att en person i projekt A upplever att AL A inte känner till dennes yrkesmässiga kunskaper (se Figur 2) var samtliga YA överens om att AL A alltid lyssnar och litar på dem. YA upplever även att de kan gå till arbetsledaren med frågor och funderingar (se Bilaga 1). Detta tyder på att AL A lyckats skapa en kultur där yrkesarbetarna har möjlighet att vara en del i beslutsprocesserna.

Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt
4 svar

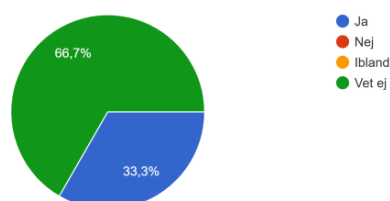


Figur 9. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt B

AL B hade arbetat tillsammans med yrkesarbetarna i minst 4.5–6 månader, och detta kan vara en bidragande faktor till att de upplevde att AL B hade en god kännedom avseende deras yrkesmässiga kompetens (se Figur 3). Samtliga yrkesarbetare i projekt B upplevde att de kunde gå till AL B med frågor och funderingar och de upplevde att arbetsledaren litade på dem (se Bilaga 2). I resultatet i Bilaga 2 framkommer också att

tre av yrkesarbetarna upplevde att AL B alltid lyssnat på dem, medan en YA upplevde att AL B lyssnar ibland. Detta resultat ger goda förutsättningar för problemlösning.

Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt
3 svar



Figur 10. Resultat från enkätundersökning för yrkesarbetare på projekt C

AL C hade arbetat med två YA i fyra respektive sex månader, vilka trots detta svarade ”vet ej” på frågan om AL C visste hur mycket de kunde yrkesmässigt (se figur 4). Detta skulle antingen kunna bero på att AL C misslyckats med att återkoppla eller att det faktiskt finns en avsaknad av kunskap om yrkesarbetarnas kunskaper. Den yrkesarbetare som varit på projektet i tre veckor upplevde emellertid att AL C visste om dennes yrkesmässiga

kunskap. Och två av tre upplevde att AL C enbart litade på dem ibland medan den tredje tyckte att AL C alltid litade på den (se Bilaga 3). AL C berättar att det är viktigt att lyssna på YA och inte köra över dem. Trots detta upplever samtliga YA att AL C enbart lyssnar ibland, vilket är en högre kvot än i de andra projekten.

Vid beslutsfattande i det dagliga arbetet kan ödmjukhet vara en tillgång hos arbetsledare. Owens et al. menar att en arbetsledare som är ödmjuk får ödmjukhet

tillbaka. Eftersom ödmjukhet handlar om att ha en god uppfattning av sina egna och andras styrkor och ger ett öppet sinne för att lära sig av andra, kan detta vara någonting som bidrar till goda förutsättningar vid problemlösning.

Utifrån det arbetsledarna berättar tycks två metoder vara de främsta för att få inflytande. Den första är *rådslagning* där arbetsledaren stämmer av med YA för att komma fram till någonting gemensamt och är beredd att ändra sitt förslag. Det andra är *rationell övertalning* där arbetsledaren använder logiska argument för att få sin vilja igenom. Det är dessutom möjligt att fler taktiker används, men att de inte kom på tal under intervjuerna. Enligt Kaufmann och Kaufmann är rådslagning och rationell övertalning de två metoder som i forskning visat sig mest effektiva, tillsammans med *inspirerande appell*. Detta är den metod som AL B ger uttryck för att vilja utveckla hos sig själv. Rådslagning och inspirerande appell ger dessutom mer långvariga resultat än de metoder som med fördel kan användas av arbetsledare i projektgrupper.

5.8 Vad ger goda förutsättningar för en god kommunikation?

När gruppen har blivit ett team sker kommunikationen mer per automatik menar AL B. För att skapa en god kommunikation krävs rätt förutsättningar, men vilka är dessa förutsättningar? Det behandlas i detta avsnitt.

5.8.1 Resultat

AL C berättar om ett projekt där det var en liten grupp om fyra där alla lärde känna varandra bra. AL C berättar att under det projektet blev de alla goda vänner och hade roligt ihop vilket underlättade arbetet. Projektet genomfördes på ett halvår vilket är relativt kort tid i ett projekt. AL B säger att en liten grupp kan vara en god förutsättning för kommunikation. AL B menar att det då är lättare att fånga upp saker som kanske missats i en större grupp och arbetsledaren kan enklare se vad som inte fungerar. Fortsättningsvis berättar AL B att det gynnar samtalet att ha en öppen dialog med gruppen och att ha möten.

Ännu en viktig förutsättning som kan hjälpa kommunikationen är att AL ser över kommande moment när det är lugnare perioder i projektet. AL B menar att om AL försöker skapa en rutin och alltid ha en framförhållning kommer informationen bli lättare att kommunicera i tid till YA.

En annan viktig förutsättning är att föra en öppen dialog mellan alla parter anser AL A. AL A menar att kommunikationen är det största problemet i projektgrupper. Vidare menar AL A att ingen gör någonting av elakhet, utan när en konflikt uppstår beror det på missförstånd till följd av misskommunikation. Samtliga arbetsledare i studien påtalar vikten av att vara tydlig. Ofta kan det som sändaren tror är en tydlig kommunikation inte vara tydlig nog. De beskriver det som satt det krävs en övertydlighet.

AL C berättar hur stressen ofta orsakar att tonfallet blir annorlunda, att det kan låta ”uppkäftigt” och att det kan uppfattas som att AL C är sur. För att detta inte ska hända tror AL C att det går att jobba på att inte låta sur, men framförallt att det är viktigt att förebygga stressen i sig.

5.8.2 Diskussion

En öppen dialog skapar förutsättningar för en god kommunikation. Det är så alla frågor kan få ett svar och få gruppen att arbeta mot samma mål då alla förstår vad som ska göras. En liten grupp gör att alla har möjligheten att lära känna varandra snabbare och detta anser AL C är viktigt. Det är viktigt att trivas och ha roligt tillsammans. Forskningen stämmer överens och visar att personer med en positiv sinnesstämningen är mer benägna att bidra med mer till organisationen (Kaufmann & Kaufmann, 2016, s. 105).

Internkommunikation är en nödvändighet för organisationen. AL bör sträva mot att vara tydlig som möjligt, men det ligger också i YA ansvar att påtala när AL inte är tydlig nog. Både avsändaren och mottagaren behöver förstå vikten av att ställa krav på bättre kommunikation (Strid, 2009, s. 21).

Stressen hos människan orsakar en ond cirkel menar AL B, och berättar att när planeringen brister blir det stressigare, vilket leder till att kommunikationen minskar. AL B berättar att det är då gruppen bör kommunicera som mest och bäst.

God självkänedom löser många problem som uppstår vid kommunikation, och det är därför någonting som bör utvecklas för att förbättra kommunikationen. Inre stress orsakas av bristande självkänedom. När medarbetaren vet om sina reaktioner i stressiga miljöer kan dessa också åtgärdas. Stress kan orsaka att tonfallet hos personen ändras. De företag som arbetar med självkänedom kommer bibehålla en positiv miljö med både motivation och värme (Bengtson, 2015, s. 99).

5.9 Vad är vanliga orsaker till misskommunikation?

"... kommunikation är A och O" – AL B

Kommunikation är inte enbart att berätta och informera någon, utan sändaren behöver också lyssna på sina medarbetare, berättar AL A. AL A anser att den vanligaste orsaken till misskommunikation är för lite kommunikation och menar att sändaren glömmer att stämna av om mottagaren har förstått budskapet.

5.9.1 Resultat

AL C säger att en arbetsledare måste vara jättetydlig till yrkesarbetarna men att det också kan variera mellan individer. Det handlar om att känna av personerna. Vissa kräver att arbetsledaren är jättetydlig och andra kräver mindre tydlighet. Det är en svår balansgång mellan att kommunicera och bekräfta med allt annat som också behöver göras i produktionen. AL A hävdar att sändaren ofta tror kommunikationen varit tydlig men att det i själva verket skett ett missförstånd. Därför menar AL A att det är viktigt att stämna av att allting varit tydligt och blivit förstått. AL B resonerar likadant och menar att oftast sker det ett missförstånd då olika personer får olika tydlig information. För att åtgärda denna typ av problem försöker AL B diskutera och informera hela gruppen samtidigt. Detta motverkar även att irritation uppstår, anser AL B. Genom att ha ett gruppmöte kan AL B bemöta frågor som ställs inför samtliga yrkesarbetare vilket förhindrar att olika individer får olika information. Alla

otydligheter kan då redas ut omedelbart. AL B drar slutsatsen att det är på grund av att deras grupp är så pass liten som de har tid till att stämma av att alla har förstått.

Skillnaden mellan en arbetsledare och en yrkesarbetare är att en yrkesarbetare oftast har en mer praktisk bild av hur uppgifter ska utföras. AL B menar att en arbetsledare har en mer teoretisk bild. I det perspektivet kan det uppstå motstridigheter eller svårigheter att förstå varandra vilket är en av orsakerna till att kommunikationen brustit. AL B menar att det är vanligt att det brister i kommunikationen med äldre personer som har arbetat länge. AL B uppfattar att dessa personer inte riktigt vill lyssna på en ny arbetsledare som skall bestämma. De tror att de alltid vet bäst, menar AL B. Ofta gör de som de alltid har gjort i stället för det som arbetsledare säger till dem. AL B löser detta genom att emellanåt stå på sig, men ibland genom att lita på att yrkesarbetarna vet vad som blir bäst.

AL B tycker att kommunikationen blir mer avslappnad några veckor in i ett projekt. AL B anser att problematiken i det fallet är att kommunikationen kan bli lidande av att den inte sker lika medvetet av alla parter som den gjorde i början. AL B menar att det kan vara bra att tänka på detta för att kvalitén på kommunikationen inte ska bli försämrade. En arbetsledare behöver vara övertydlig anser AL B och använder ofta både skisser och bilder för att vara så tydlig som möjligt. Annars blir det ofta inte som det var tänkt. AL C berättar att det ofta blir otydligt mellan arbetsledare och yrkesarbetare och att det är en av de främsta anledningarna att kommunikationen brister mellan dem.

Arbetet som utförs är projektbaserat och AL B menar att kommunikationen påverkas av hur stressigt det är på arbetet. Oftast är projekten indelade i perioder med mer eller mindre arbete och det är ofta i de stressiga situationerna som det kommuniceras för lite tycker AL B. Egentligen är det då det är som viktigast att kommunikationen fungerar som bäst anser AL B.

Det är viktigt att sätta sig in i projektet tycker AL B och menar att en arbetsledare behöver ha tid till att sätta sig in i hur saker ska genomföras. Det är viktigt att ha vetskapen om hur slutprodukten ska bli för att kunna planera tiden framöver. Om detta inte sker blir det svårare, eller omöjligt att kommunicera ut planeringen till YA.

Den största fördelen enligt AL B som deras projektgrupp har, är att de är ett ganska samkört gäng. Detta gör att det funkar bra och att alla kan jobba ihop. Detta hjälper mycket tycker AL B och lyfter fram att det är viktigt med personkemi. AL A tycker att det inte finns ett direkt facit till hur ofta eller hur många minuter som behöver läggas på att kommunicera. AL C menar att det är väldigt utmanande att kommunicera med YA. AL C berättar om en incident där det gått så långt att två yrkesarbetare inte längre ville prata med varandra. Där menar AL C att det var riktigt utmanande att få dessa att försöka kommunicera med varandra.

5.9.2 Diskussion

Enligt resultatet finns det olika orsaker som bidrar till missförstånd och misskommunikation. En orsak är stressen i yrket och stressen av att jobba i produktion. Bengtson skriver att det alltid kommer att finnas stressiga miljöer på

företagen. Detta är anledningen till att det är viktigt för företagen att arbeta med självkänedom.

Stressen är en bidragande orsak till att det sker misskommunikation enligt AL B, som menar att det är som viktigast att kommunicera med varandra i stressiga situationer. Bengtson skriver att stressen kan delas upp i tre delar: den positiva stressen, den inre stressen och den yttre stressen. När en människa är bra på att hantera den positiva stressen, som är den stress som får människan att vilja satsa, kan denne prestera bättre i sina handlingar. Men om en människa inte har en bra självinsikt kan detta leda till att denne fattar sämre beslut. Den inre stressen hos en människa blir negativ om denne inte har en bra självkänedom vilket betyder att denne inte vet sina begränsningar. Den yttre stressen är den som är hanterbar. Individerna kan utifrån denna stress planera och utföra ett strategiskt val för att lösa situationen. Om arbetsledaren är den som har dålig självinsikt kan detta resultera i att denne fokuserar på fel strategi i projektet. Detta kan göra att projektet tar längre tid att genomföra och bli dyrare. En arbetsledare som inte vet sina begränsningar kommer också att påverka arbetsgruppen. Om arbetsledaren är den som alltid går hem sist under en arbetsdag och alltid den som arbetar hårdast kommer en förväntning bildas att resten av gruppen också ska prestera lika mycket. Bengtson menar att en människa med dålig självinsikt inte kommer känna någon tillfredställelse vilket betyder att denne har hamnat i ekorrhjulet (2015, s. 100). När människan får en ökad självkänedom skapas en bättre förståelse för det egna beteendet. Detta leder till en ökad öppenhet hos människan vilket minskar den totala stressen. Därför är det viktigt att en arbetsledare har en god självkänedom. Bengtson anser att ju bättre en människa känner sig själv, desto större chans har denne att klara av stressiga situationer (2015, s. 99). Individerna behöver förstå skillnaden mellan stressens olika delar för att kunna lära sig att hantera stressen och detta kommer att bygga en god företagskultur.

Välbefinnande behöver vara en av grundstenarna i företagskulturen för att människor ska vilja arbeta med sig själva. Bengtson skriver att det är organisationens ansvar att ge de arbetande en chans att känna efter om företagskulturen är en som de vill vara en del av. AL B försöker att alltid samla gruppen och ha en öppen dialog så att alla YA får samma information samtidigt. AL B menar att de gemensamma mötena även ger en möjlighet för YA att ge sina åsikter och att ställa frågor om någonting skulle vara otydligt. AL B anser även att en öppen dialog motverkar att det sker missförstånd, framförallt i stressiga tider. En god sammanhållning i ett arbetslag motverkar också misskommunikation, anser AL B. Som det diskuterades i avsnitt 5.8.2 anser AL B att det är viktigt att ha en bra personkemi i gruppen och säger att i projekt B är gruppen väldigt sammansvetsad vilket yrkesarbetarenkäten i projekt B bekräftar.

Det kommer alltid finnas stressiga perioder, och som Bengtson skriver är det de företag som arbetar med självkänedom som kommer att blomstra och samtidigt bibehålla en positiv och motiverande miljö. I projekt B säger AL B att de är ett samkört gäng vilket kan vara en anledning till att de tacklar stressiga tider bättre än i tidigare projekt AL B medverkat i.

En annan orsak till misskommunikation som kom fram i resultatet är avsaknaden av avstämning i samtalet. Stressen i produktionen orsakar att detta ibland inte prioriteras. Det är samtliga arbetsledare överens om. AL A menar att det är först när lyssnandet sker som kommunikation har skett. Resultatet från yrkesarbetarenkäten visar att

samtliga YA anser att AL A alltid förstår och lyssnar på dem. AL A menar att det många gånger uppstår missförstånd när sändaren tror att denne har gett tydliga instruktioner. Det är då viktigt som ledare att följa upp för att veta om mottagaren har förstått. Mottagaren ska känna sig tillräckligt trygg för att kunna be om ett förtydligande och att kräva en öppen dialog, menar AL B. AL A var av samma åsikt och menar att en ledare måste lyssna på gruppen. I projekt C hade det uppstått en större konflikt som involverade två yrkesarbetare. Där hade det gått så långt att de inte längre ville prata med varandra. AL C uttryckte svårigheten att vara ledare i en sådan situation och få yrkesarbetarna att kommunicera med varandra. Utmaningen för AL C i den här situationen är att ta liknande konflikter till ett rationellt plan.

Alla människor är olika och besitter olika sorters kunskap. AL B upplever att en orsak till misskommunikation mellan arbetsledare och yrkesarbetare är skillnaden i perspektiv. Med detta menar AL B att YA har en praktisk bild och AL en mer teoretisk. Detta kan leda till att det ibland krockar. AL C tror att detta kan leda till en otydlighet mellan parterna, då vissa saker uppfattas olika för olika människor. AL C anser att det är därför det är viktigt att variera hur en ledare ger instruktioner till olika människor. AL B upplever emellanåt att äldre yrkesarbetare med mycket yrkeserfarenhet inte vill lyssna när arbetsledaren ger instruktioner. När detta sker väljer AL B ibland att stå på sig och ibland att lita på att YA vet vad som är bäst. Detta stämmer överens med resultatet från yrkesarbetarenkäten på projekt B där samtliga YA anser att AL B litar på dem. Samtliga YA anser även att AL B vet vad de kan yrkesmässigt.

Sammanfattningsvis kan hela byggnadsbranschen uppfattas väldigt hektiskt och resultatinkonsekvent. Detta medför att branschen behöver ha medarbetare med god självkännet för att gruppen skall klara av att hantera stressiga miljöer på ett hållbart sätt. En ledare behöver besitta många egenskaper, bland annat förmågan att lyssna och lita på sina medarbetare. Gruppen behöver lära känna varandra och ha en öppen dialog och på så vis kunna skapa en god tillhörighet till företagskulturen. En god självkännet kan vara en nödvändighet för att klara av projektbaserade uppgifter. För att utveckla en god självkännet behöver gruppen få möjlighet att diskutera sina olika behov för olika scenarion. Detta hade kunnat tillgodoses med en gruppaktivitet som tar upp dessa ämnen innan projektet startar.

5.10 Vad kan bristande kommunikation få för konsekvenser?

Resultatet från intervjuerna visar att alla arbetsledare har en gemensam uppfattning i frågan vad de blir för konsekvenser av bristande information: Det blir fel. Detta betyder mer konkret att konsekvenserna varit att det blivit fel ute i produktionen.

5.10.1 Resultat

AL C menar att uppgifter flera gånger utförts fel eller helt glömts bort under sin tid på projektet. AL B berättar att stressiga situationer kan leda till att kommande moment ibland helt missas. AL B berättar att stressen ibland orsakar att uppgiften inte förmedlas ut till yrkesarbetarna och att momentet då kan komma som en överraskning. AL C anser att det kan bero på att arbetsledaren varit otydlig. En annan

konsekvens av stress är attityden. AL C berättar att tonfallet blir annorlunda vid stress. AL C säger att det kan låta ”uppkäftigt”.

AL A berättar att förr hade cheferna en elak och härskande attityd. Det var en stor skillnad mellan chefer och yrkesarbetare vilket ledde till ett *vi och dom*-tänk menar AL A. På projekt C observerade författarna tecken som antydde att det rådde en *vi och dom*-kultur där främst två YA var i en grupp medan AL C var i den andra.

5.10.2 Diskussion

Konsekvenserna av en bristande kommunikation är att olika moment missas eller att det uppstår ett missförstånd eller otydlighet och ”Det blir fel.”, som AL A uttrycker det. Otydligheten undviks genom att skapa en rutin av återkoppling, vilket dessutom anses vara den mest effektiva metoden för att hjälpa medarbetarna att förbättra sin arbetsinsats (Csikszentmihalyi, 2004, s. 169).

I yrkesarbetarenkäten för projekt B anser 3/4 YA att AL B ibland är stressad och att AL alltid ger tydliga direktiv. I projekt A är det liknande resultat. Där anser 5/6 av YA att AL A ibland är stressad och att AL alltid ger tydliga direktiv. I projekt C anser 3/3 av YA att AL C ibland är stressad och att AL ibland ger tydliga direktiv. Resultaten visar tydligt att i alla projekt är arbetsledaren stressad emellanåt. Utmaningen ligger i att trots detta kunna ge tydliga direktiv. Bengtson menar att yttre stress är ofrånkomlig men att arbetsledarna själva måste kunna kontrollera och hantera den.

Vi och dom-kultur är farligt eftersom det, när det går för långt, kan skapa ett missnöjesklimat. En *vi och dom*-kultur innebär att *vi*-gruppen har en idealiserad bild av den egna gruppen, men en negativ bild av den andra. Detta innebär att såväl självbilden som bilden av omgivningen är falsk. Detta kan påverka internkommunikationen till att bli mindre frekvent och kan även leda till negativ stress. Individerna ser inte sig själva som en del i en större helhet och målen för verksamheten är okända. (Schüldt, Lindén, & Lindén, 2017, s. 9).

AL A berättade om chefer som gapade och skrek. En sådan härskande ledarstil, eller chefskap som Bengtson kallar det, får inte individerna att växa i sina roller. En arbetsledare bör inte sätta sig själv högst utan få sina medarbetare att växa i sina roller. Det är det som skiljer en ledare från en chef (Bengtson, 2015, s. 166). Konsekvenserna av att något gått fel på arbetsplatsen är ett resultat av en misskommunikation. Det är sedan gruppen och ledaren som aktivt måste arbeta för att misskommunikation inte sker igen.

6 Slutsats och reflektion

I detta kapitel presenteras de slutsatser som har kunnat dras utifrån resultat och diskussion. För att tydligare knyta an till frågeställningarna delas kapitlet upp i avsnitt. Eftersom studien enbart omfattat tre projekt finns det också ett intresse av att avgöra huruvida slutsatserna kan appliceras i andra projekt eller byggbranschen som stort.

6.1 Vikten av kommunikation

Hur viktig tycker arbetsledarna att kommunikation är i deras yrkesroll?

Eftersom en arbetsledare som arbetar i produktion har som främsta uppgift att leda och motivera yrkesarbetare krävs det att arbetsledaren besitter god kompetens inom kommunikation. Eftersom kommunikation är överföring av information är detta en avgörande del i hur väl alla sorters grupper samordnas och verkar. Arbetsledarna i studien lyfter fram kommunikation som en av deras viktigaste och mest frekventa arbetsuppgifter. Det beskrivs också som en av de mest utmanande delarna i arbetsledning. Det råder därför inga tvivel kring betydelsen av kommunikation i ett arbetslag.

6.2 Utveckling av kommunikativ kompetens

Hur förvärvar arbetsledare kunskap och kompetens inom kommunikation?

Det har visat sig att kompetenser inom kommunikation bäst lärs in praktiskt, genom att arbeta med människor. Den praktiska inläringen övas in i samspel med andra men kan också övas in med hjälp av gruppövningar. Gruppövningarna bör bestå av verklighetsbaserade situationer för att arbetsledaren ska få en chans att öva på samspelet. Teoretiska kunskaper kan ge idéer, men de bekrästs hos individen först när de beprövas med positiv feedback i verkliga situationer. Feedback är viktigt för inläringen och kan komma från uppgiften eller från en person. Därför är det viktigt att arbetsledaren får utöva både teoretiska kunskaper likväl som praktiska kunskaper för att på bästa sätt utvecklas.

För att optimera en nyexaminerad ingång i rollen som arbetsledare krävs en balans mellan utmaning och skicklighet hos arbetsledaren. Detta gynnar inläringen och utvecklingen hos arbetsledaren. Därför är det viktigt att inte belasta nya arbetsledare med mer än vad de klarar av. När arbetsledaren utvecklas är det viktigt att utmaningarna ökar då arbetsledarens kompetens ökar. Detta är viktigt för att arbetsledaren skall fortsätta utvecklas och vilja investera engagemang i verksamheten. En arbetsledare som har kunskap och kompetens inom kommunikation är önskvärd att behålla, annars kan det bli stora förluster för företaget. Vid förlust av en arbetsledare måste företaget investera tid och pengar i någon ny och då utvecklas inte verksamheten med samma framgång som den skulle gjort om arbetsledaren hade stannat kvar.

6.3 Lämpliga metoder för att leda

Vilka metoder upplever arbetsledarna som bäst lämpade för att leda en projektbaserad grupp?

Det är viktigt att använda sig av rätt sorters kommunikativa metoder i en projektbaserad grupp, eftersom dessa skapar gemenskap och motivation. De metoder som visats vara bäst och även främst tillämpade för att få inflytande är rådslagning, inspirerande appell samt rationell övertalning. Andra metoder som också har visats sig gynna projektbaserade grupper är ödmjukhet och att arbetsledaren har ett allmänt intresse för individerna i gruppen. Ett annat sätt att generera intresse hos gruppen är att låta yrkesarbetarna vara med och påverka arbetsplatsen och låta dem delta i beslutfattandet. Vidare har det visats att positivt sinnestillstånd hos en ledare sprider av sig till hela gruppen. När en arbetsledare ska ge instruktioner till gruppen är det viktigt att vara övertydlig. Det är grundläggande att kontrollera att mottagaren har lyssnat på instruktionerna och att efteråt be om återkoppling för att stämma av att informationen förmedlats. När en arbetsledare ska motivera en grupp är det viktigt att ge positiv feedback när individerna gör rätt. Om något gjorts fel är det viktigt att ge kritik på genomförandet och inte individens egenskaper. Det är även viktigt att en arbetsledare anpassar ledarskapet till individen.

6.4 Orsaker till misskommunikation

Vad finns det för orsaker till att kommunikationen brister mellan arbetsledare och yrkesarbetare enligt arbetsledarna?

I genomförandet av studien har det kommit fram att det finns flera orsaker till att kommunikationen brister mellan arbetsledare och yrkesarbetare. Det är oftast när det råder tidsbrist i projektet som kommunikationen bortprioriteras och kommunikationen mellan människor blir otydlig. Tidsbrist föder stress på arbetsplatsen och om en individ har en låg självkännetid kommer denne inte att hantera stressen bra. Andra anledningar till att kommunikationen brister mellan arbetsledare och yrkesarbetare är att de har olika kunskapsbaser. Arbetsledaren har oftast en teoretisk bakgrund och yrkesarbetaren har oftast mer praktisk bakgrund. Detta gör att åsikter om hur arbetet skall utföras skiljer sig mellan parterna. När gruppen har arbetat tillsammans en längre tid kan bekvämlighet bidra till att kommunikationen brister. En annan orsak till bristande kommunikation som visade sig i studien var bristen på återkoppling.

6.5 Konsekvenser av bristande kommunikation

Vad kan dålig kommunikation mellan arbetsledare och yrkesarbetare få för konsekvenser?

I studien framkom ett antal konsekvenser som berodde på dålig kommunikation mellan yrkesarbetare och arbetsledare. Den främsta konsekvensen är att det går fel i produktionen. Det kan vara att arbetsuppgifter missas eller att uppgifter blir utförda på fel sätt. Detta orsakar förseningar för projektet vilket i sin tur skapar tidsbrist och mer stress. Dålig kommunikation kan vidare leda till att det skapas ett missnöjesklimat som i sin tur skapar osämja och vantrivsel i gruppen.

Byggnadsbranschen är hektisk och resultatnriktad. Därför behövs medarbetare som har en god problemlösningsförmåga och en god självkänedom. Slutsatsen blir att en grupp som består av arbetsledare och yrkesarbetare som kan hantera stressiga miljöer på ett hållbart sätt, kommer få verksamheten till att blomstra.

6.6 Reflektion över studiens trovärdighet och relevans

6.6.1 Trovärdighet, metoddiskussion och felkällor

Inför observationsstudien informerades arbetsledarna om studiens ämne: kommunikation mellan yrkesarbetare och arbetsledare. Detta kan ha medfört en så kallad "Hawthorne-effekt". Hawthorne-effekt innebär att de personer som undersöks medvetet eller omedvetet ändrar sina prestationer då de vet vad som observeras. I intervjun frågades AL A om författarnas närvaro kan ha haft någon inverkan varpå frågan besvarades med att det troligtvis inte haft någon inverkan och att agerandet från AL och YA upplevts som fullt normalt. AL A upplevde att det inte påverkat någonting att det varit personer närvarande som observerat. Det är emellertid möjligt att AL A påverkats omedvetet vilket i så fall skulle kunna påverka empirin. Det som observerats i fallstudien hade dock som syfte att belysa eventuella motsägelser eller bekräfta relationen mellan påstående och handling. Därför fungerade observationsstudien snarare som ett komplement till intervju och yrkesarbetarenkäten. Det som observerades visade i detta fall en enhetlig bild med övrig empiri. AL B fick frågor med samma betydelse som AL A (se Bilaga 5). AL B berättade att kommunikationen var ungefär som den brukar, men upplevde också en större medvetenhet kring sin kommunikation än vanligt. AL B berättade vidare att den kommunikativa nivån kanske lyfts ett steg. Om personen upplevt en medvetenhet kring sin kommunikation är det även troligt att detta påverkat dennes agerande. Det är rimligt att de kvalitéer som arbetsledaren anser som positiva förstärkts. Från enkäter och intervjuer uppfattas emellertid inga starka motsägelser. AL C fick en fråga om hur den dagen varit i jämförelse med en vanlig dag med tanke på att de blivit observerade. På detta svarade AL C att det var en ganska vanlig dag. Det framgår emellertid inte huruvida AL C syftar på om det varit en vanlig dag med avseende på rutiner och arbetsuppgifter eller kommunikationen. För att få en tydligare bild av det hade intervjuledarna kunnat ställa en fråga som var mer specifik, till exempel "Hur mycket har du reflekterat över din kommunikation med YA idag i jämförelse med andra dagar? Hur medveten har du varit idag och hur medveten brukar du vara?". Eftersom frågan till AL C och svaret inte kan garanteras gälla inverkan på kommunikationen avstås en analys utifrån svaret avseende detta. Däremot observerades inga så pass betydande företeelser under observationen att det påverkade analys och slutsats nämnvärt.

Under intervjuerna användes en semistrukturerad metod där intervjuledarna ställde följdfrågor och valde frågorna i den ordning som passade enligt den riktning som svaren ledde samtalet. Genom att göra detta kunde empirin fördjupas och förtydligas. Det finns emellertid en risk för att den mänskliga faktorn och inverkan av intervjuledarna kan ha bidragit till en empiri som påverkats av personernas relation. Då intentionen inte var att ställa och värdera arbetsledarna mot varandra utan tillsammans visa på olika verkligheter ansågs detta försvarbart för att ta fram en empiri som speglar verkligheten.

Enkäten utformades utan vetskap om antal YA som fanns på respektive projekt. Svarsfrekvensen var sex YA på projekt A, fyra YA på projekt B och tre YA på projekt C. Denna svarsfrekvens är inte tillräcklig för att dra några statistiska slutsatser, men visar ändå den enskilde yrkesarbetarens skattning. Därför anser enkäterna bidra till en relevant empiri. Enkäter används ofta för att visa på kvantitativ empiri, men valdes trots detta som en del av metoden för att främst komplettera intervjun som var grunden i denna kvalitativa studie. Syftet med att inkludera yrkesarbetarnas uppfattning var att kommunikation alltid går åt två håll, och därför är det inte enbart arbetsledarens uppfattning som är av betydelse. Det fanns emellertid inte utrymme för några tidskrävande metoder för att samla empiri från yrkesarbetare. Därför ansågs enkätundersökningar som en lämplig ansats.

En svaghet i enkätens utformning var att på många frågor gavs enbart svarsalternativen "Alltid", "Aldrig" och "Ibland". För att ge en mer exakt bild hade det varit fördelaktigt att antingen lägga till alternativet "Oftast" eller att ange en skala på ett till fem. En annan svaghet var att en fråga i enkäten lydde "Hur länge har du varit på detta projekt?", det hade varit av intresse att komplettera denna med "Hur länge har du arbetat med arbetsledaren i detta och tidigare projekt?" för att få en bild av hur väl yrkesarbetaren är bekant med arbetsledaren. Detta är egentligen viktigare för att avgöra yrkesarbetarens insikt i arbetsledarens kommunikation och ledarskap än hur länge yrkesarbetaren varit på projektet.

6.6.2 Relevans

Inom ramen för denna studie har enbart tre projekt studerats för att arbetet inte skulle bli för omfattande. Detta kan medföra att resultatet enbart skulle kunna vara giltigt för de tre arbetsledare som undersökts. Denna studie undersöker dessutom tre projekt på ett och samma stora entreprenadföretag vilket medför ytterligare avsmalning. Diskussionen indikerar emellertid att resultat och teori stämmer väl överens vilket tyder på att fallen är relevanta exempel för att beskriva vanliga företeelser inom internkommunikation. Detta medför att slutsatserna kan appliceras på olika sorters ledarskap inom projektbaserade grupper och att rekommendationerna som presenteras i kapitel 7 är användbara för en större målgrupp än företaget där studierna utförts och arbetsledarna som deltagit.

Trots att kommunikation är komplex i sig är det någonting som genomsyrar alla mellanmänniska möten, både på mikro- och makronivå. Genomgående i rapporten har teorin stärkt de upplevelser och åsikter som arbetsledarna har förmedlat. Lärdomar från studien är därför relevanta och kan appliceras på arbetslag ute i produktion på stora entreprenadföretag.

7 Rekommendationer

Detta kapitel har delats upp i tre underkapitel: "Rekommendationer till stora entreprenadföretag", "Rekommendationer till den enskilde arbetsledaren" samt "Förslag till fortsatt forskning". Här redovisas riktade lärdomar från studien samt hur de kan vara en ingång till framtida studier.

7.1 Rekommendationer till stora entreprenadföretag

Först och främst måste företag förstå vikten av god kommunikation. Denna insikt är nödvändig för utveckling och förbättring inom området. God kommunikation har många fördelar för verksamheten och är lika viktigt som gedigen planering eller att gå med ekonomisk vinst. Då kommunikation är genomgående i verksamheten kommer en förbättring även påverka fler delar och ha positiva effekter på företaget i stort. När ledarskapsutbildning och kompetensutveckling inom kommunikation efterfrågas är det viktigt att kunna bemöta efterfrågan.

Projektbaserade grupper måste snabbt samordnas och därför är det viktigt att skapa förutsättningar för god kommunikation inom gruppen från start. Därför föreslås en plan för hur teambuilding ska integreras under projektet.

En av de viktigaste åtgärderna är att ta hand om nyexaminerade arbetsledare. Företagen behöver ge trygghet till nyexaminerade arbetsledare så att de vill stanna. Tryggheten kan komma från att exempelvis placera arbetsledare på projekt där det redan finns arbetsledare.

En annan rekommendation är att låta arbetsledarna gå på ledarutbildning där arbetsledare kan förbättra sin självkänedom, lära sig att känna igen de olika inlärningsstilarna och att anpassa ledarstilen till olika individer. Utbildning rekommenderas till alla medarbetare i projektet, då alla människor gynnas av personlig utveckling.

AL C berättade att stressen påverkade kommunikationen till det sämre, vilket styrkts av teorin. Det finns många fördelar, inte enbart i kommunikationsavseende, att avlasta anställda som upplever att stressen påverkar deras arbete negativt. AL C hade två projekt och önskade att någon annan kunde få ansvaret för det andra projektet. För att hjälpa arbetsledaren går det att både avlasta helt men även att fördela ansvaret på flera personer. En annan fördel är att med hjälp av att fördela ansvaret redan innan stressiga situationer uppkommer, kan företagen förebygga stressen och det är ytterligare ett sätt att hjälpa arbetsledaren.

7.2 Rekommendationer till den enskilde arbetsledaren

Under studien har det visats sig finnas flera saker arbetsledaren kan påverka själv för att förbättra sin kommunikation. Den främsta rekommendationen till den enskilde arbetsledaren är att prioritera sin personliga utveckling vilket kommer bidra till att denne får en bättre självkänedom. En bättre självkänedom leder också till en ökad förmåga att hantera stress.

Det är med ödmjukhet som en arbetsledare har störst chans att bli accepterad av yrkesarbetarna. De metoder som har visats sig mest effektiva för att få inflytande i en

grupp är rådslagning, inspirerande appell samt rationell övertalning. För att motivera gruppen är det viktigt att ge feedback när individer gör rätt. Om de skulle göra fel bör arbetsledaren ge kritik på genomförandet och inte på individens egenskaper.

7.3 Förslag till fortsatt forskning

Denna studie har öppnat upp för många riktningar för vidare forskning. Förslag presenteras nedan:

Fördjupning inom ramarna för denna studie. Då studien begränsades till enbart tre projekt och tre arbetsledare finns det ett behov av att fördjupa studien med större mängd empiri. Denna fallstudie baserar sig i hög grad på semistrukturerade intervjuer vilket ger ett resultat som beskriver verkligheten för just de tre intervjuade individerna. För att få ett mer allmängiltigt resultat hade det därför varit av intresse att jämföra detta resultat med fler unika intervjupersoner.

En annan aspekt som hade varit intressant att undersöka vore att undersöka om det finns några stora skillnader mellan olika avdelningar inom entreprenadföretaget. Denna studie genomfördes på väg- och anläggningsenheten och därför hade det varit intressant att se om inställningen till kommunikation hade varit densamma vid till exempel avdelningen för husbyggnad.

Ett av förslagen till företaget var att ta fram en handlingsplan för att uppmuntra till mer teambuilding i arbetslagen då arbetsledarna vittnade om att en god bekantskap mellan individerna påverkar gruppens prestationer positivt. Om en sådan handlingsplan skulle tas fram och testas ute på projekten hade det varit intressant att studera om det får någon mätbar effekt på gruppens sammanhållning och dess prestationer.

8 Referenser

- Bengtson, I. (2015). *Känslors kraft i företagskulturen*. Helsingborg, Litauen: Ekerlids förlag.
- Bergman, S., & Blomqvist, C. (2012). *Uppskattande samtalskonst - Om att skapa möjligheter i samtalets värld* (3:3 uppl.). Lund: Studentlitteratur AB.
- Csikszentmihalyi, M. (2004). *Flow, ledarskap och arbetsglädje*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Fejes, A., & Thornberg, R. (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm, Sverige: Liber AB.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning*. Studentlitteratur AB: Lund .
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *arbetsledare*. Hämtat från NE: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/arbetsledare> den 14 Maj 2019
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *ekorrhjul*. Hämtat från NE: <https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/ekorrhjul> den 18 Maj 2019
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *feedback*. Hämtat från NE: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/feedback> den 14 Maj 2019
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *Hawthorne-effekt*. Hämtat från NE: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/hawthorne-effekt> den 17 Maj 2019
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *kommunikation*. Hämtat från NE: <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/enkel/kommunikation> den 14 Maj 2019
- Nationalencyklopedin AB. (u.å.). *ledarskap*. Hämtat från NE: <http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/ledarskap> den 14 Maj 2019
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2016). HOW DOES LEADER HUMILITY INFLUENCE TEAM PERFORMANCE? EXPLORING THE MECHANISMS OF CONTAGION AND COLLECTIVE PROMOTION FOCUS. *Academy of Management Journal*, 1088-1111.
- Owens, B. P., Johnson, M. D., & Mitchell, T. R. (den 12 February 2013). Expressed Humility in Organizations:. *Articles in Advance* , s. 1518.
- Schüldt, M., Lindén, Y., & Lindén, L. (2017). *Medarbetare eller motarbetare*. Helsingborg: Ordstark AB.
- Skanska. (den 21 December 2017). *Byggverksamhet*. Hämtat från Skanska: <https://www.skanska.se/om-skanska/jobba-hos-oss/arbetsomraden/byggverksamhet/> den 14 05 2019
- Strid, J. (2009). *Interkommunikation inom organisationer, företag och myndigheter*. Lund, Sverige: Studentlitteratur.
- w:User:Oliverbeatson. (den 20 Maj 2017). *Challenge vs skill, showing "flow" region*. Hämtat från Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/File:Challenge_vs_skill.svg#filelinks den 02 April 2019
- Weber, M. (1985). *Ekonomi och samhälle*. ORT: Argos/Palmkrons Förlag.

Bilagor

Bilaga 1 – Yrkesarbetarenkät Projekt A

Bakgrund

Hur länge har du varit på detta projekt?

6 svar

2 veckor
Två veckor
4 veckor
2 år
1 år
3 dagar

Ålder:

6 svar

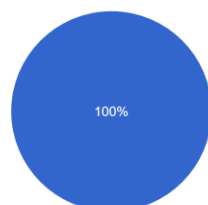
54
20
47 år
32
58
53

Tänk tillbaka på detta projekt:

Jag upplever att:

Arbetsledaren har förstått mig

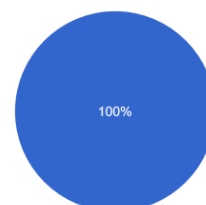
6 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren har lyssnat på mig

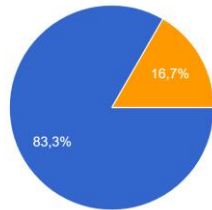
6 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

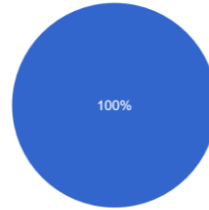
Arbetsledaren ger tydliga direktiv

6 svar



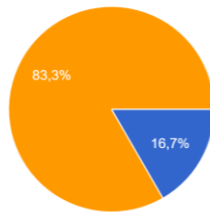
Arbetsledaren litar på mig

6 svar



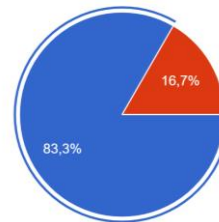
Arbetsledaren är stressad

6 svar



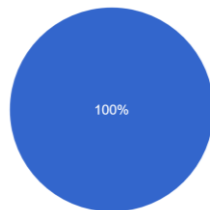
Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt

6 svar



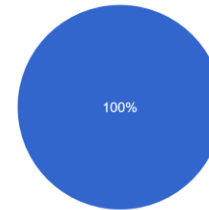
Jag litar på arbetsledaren

6 svar



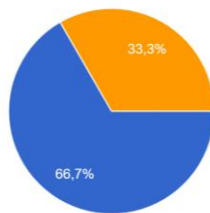
Jag förstår arbetsledaren

6 svar



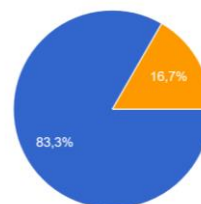
Jag litar på arbetsledarens förmågor:

6 svar



Jag känner att jag har möjlighet att påverka arbetsplatsen

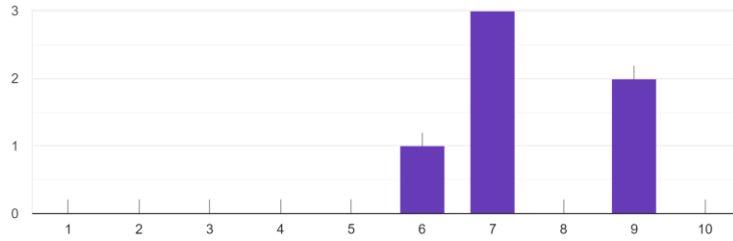
6 svar



Informationsutbyte

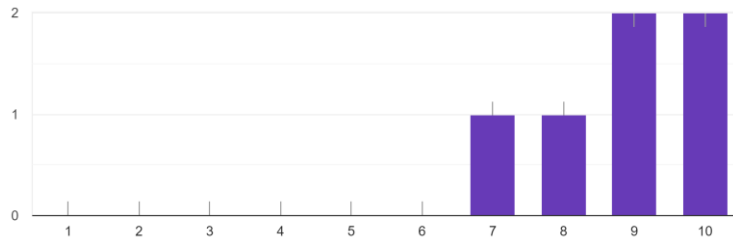
Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är

6 svar



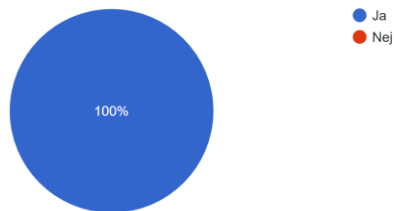
Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet

6 svar



Jag känner att jag kan gå till arbetsledaren om jag har frågor och funderingar

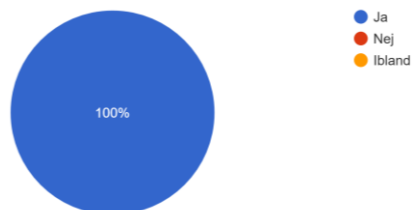
6 svar



Gruppdynamik

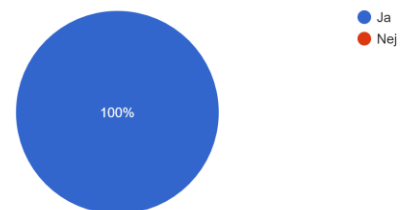
Vi brukar hälsa på varandra på arbetsplatsen

6 svar



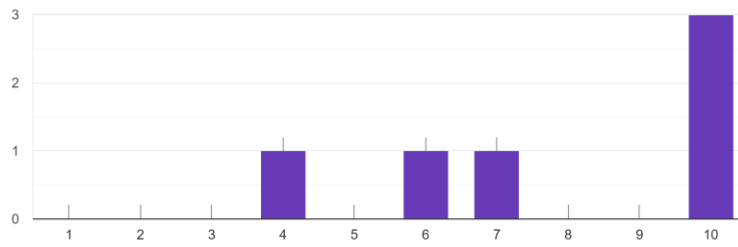
Jag trivs med mina medarbetare (AL, YA etc.)

6 svar



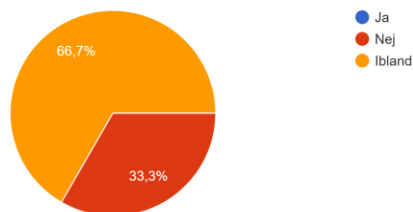
Jag anser att vi är ett sammansvetsat team

6 svar



Upplevs arbetsplatsen generellt som stressig?

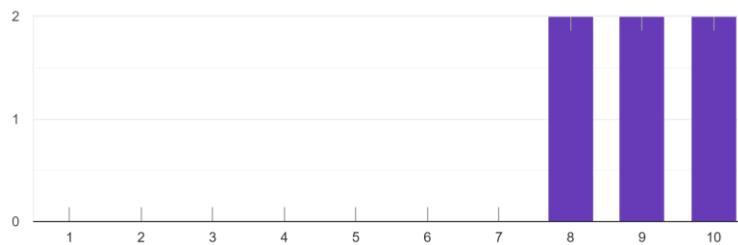
6 svar



Kommunikation

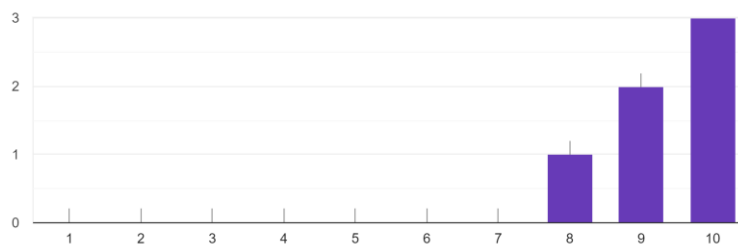
Jag är nöjd med arbetsledarens ledarskap

6 svar



Jag upplever att kommunikationen mellan mig och arbetsledaren fungerar bra

6 svar

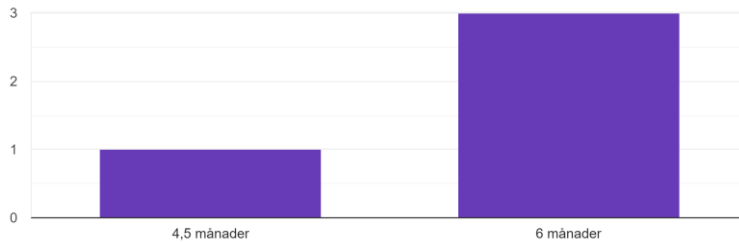


Bilaga 2 – Yrkesarbetarenkät Projekt B

Bakgrund

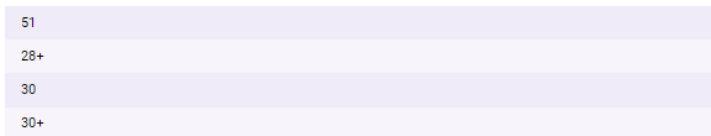
Hur länge har du varit på detta projektet?

4 svar



Ålder:

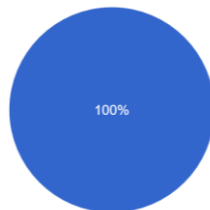
4 svar



Tänk tillbaka på detta projekt:

Arbetsledaren har förstått mig

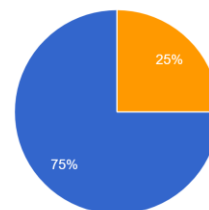
4 svar



Arbetsledaren har lyssnat på mig

4 svar

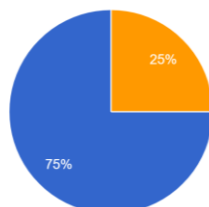
● Alltid
● Aldrig
● Ibland



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren ger tydliga direktiv

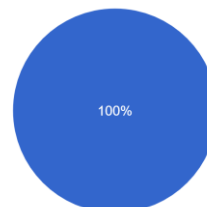
4 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren litar på mig

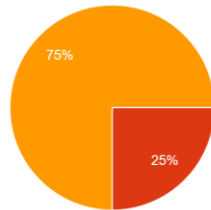
4 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren är stressad

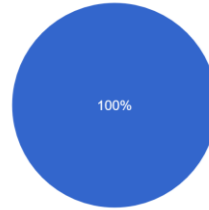
4 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt

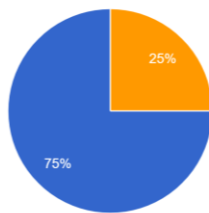
4 svar



● Ja
● Nej
● Ibland
● Vet ej

Jag litar på arbetsledaren

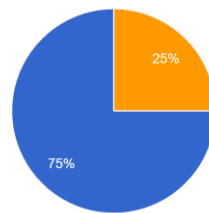
4 svar



● Ja
● Nej
● Ibland

Jag förstår arbetsledaren

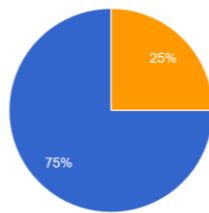
4 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Jag litar på arbetsledarens förmågor:

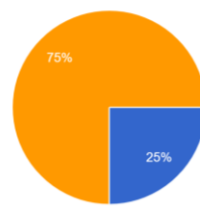
4 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Jag känner att jag har möjlighet att påverka arbetsplatsen

4 svar

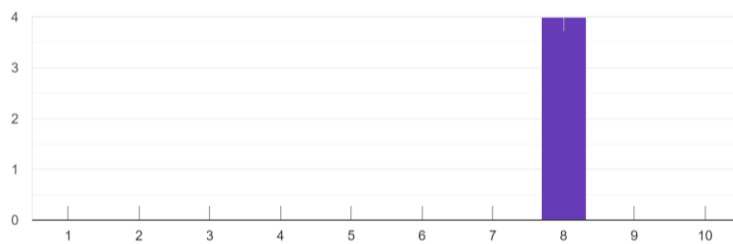


● Ja
● Nej
● Ibland

Informationsutbyte

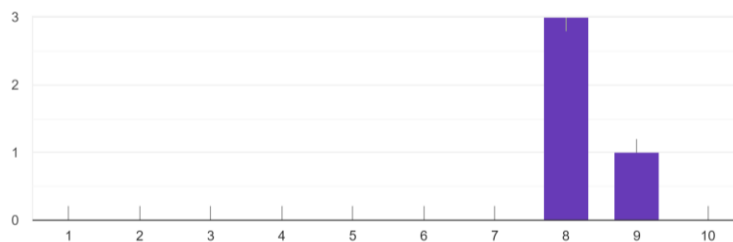
Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är

4 svar



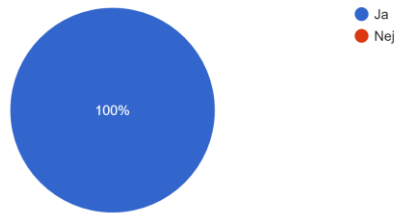
Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet

4 svar



Jag känner att jag kan gå till arbetsledaren om jag har frågor och funderingar

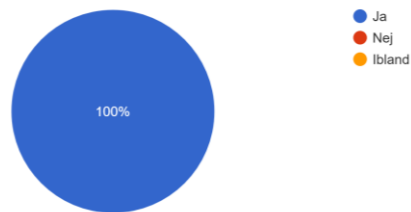
4 svar



Gruppdynamik

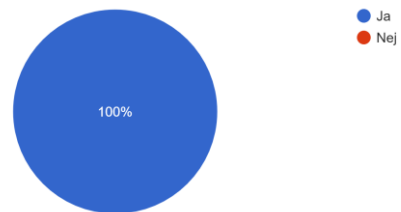
Vi brukar hälsa på varandra på arbetsplatsen

4 svar



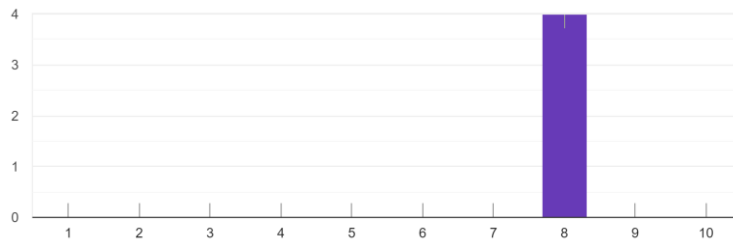
Jag trivs med mina medarbetare (AL, YA etc.)

4 svar



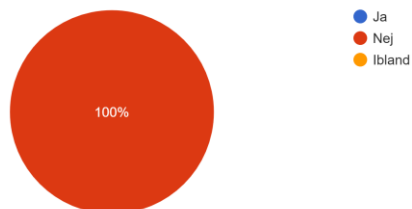
Jag anser att vi är ett sammansvetsat team

4 svar



Upplevs arbetsplatsen generellt som stressig?

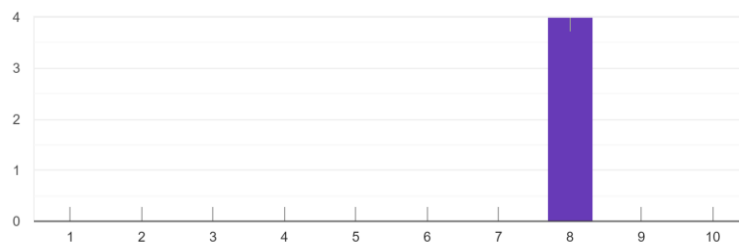
4 svar



Kommunikation

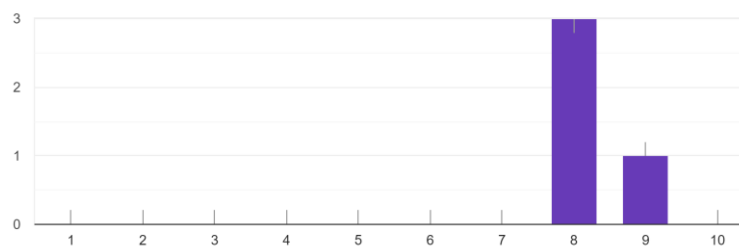
Jag är nöjd med arbetsledarens ledarskap

4 svar



Jag upplever att kommunikationen mellan mig och arbetsledaren fungerar bra

4 svar



Bilaga 3 – Yrkesarbetarenkät Projekt C

Bakgrund

Hur länge har du varit på detta projektet?

3 svar

3 veckor
4 månader
6 månader

Ålder:

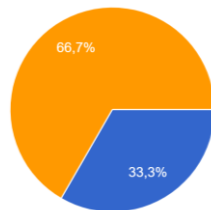
3 svar

24
25
46

Tänk tillbaka på detta projekt:

Arbetsledaren har förstått mig

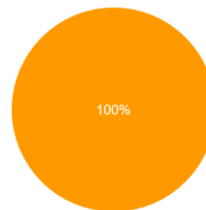
3 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren har lyssnat på mig

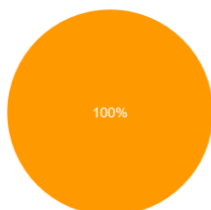
3 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren ger tydliga direktiv

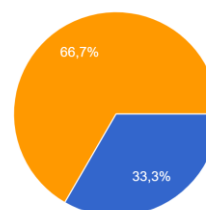
3 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren litar på mig

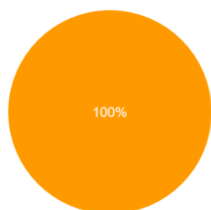
3 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren är stressad

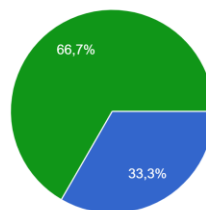
3 svar



● Alltid
● Aldrig
● Ibland

Arbetsledaren vet hur mycket jag kan yrkesmässigt

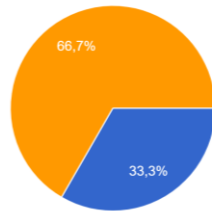
3 svar



● Ja
● Nej
● Ibland
● Vet ej

Jag litar på arbetsledaren

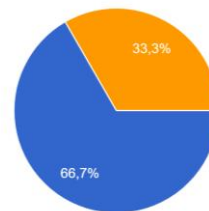
3 svar



- Ja
- Nej
- Ibland

Jag förstår arbetsledaren

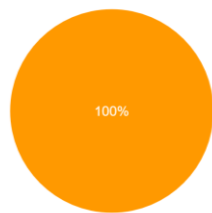
3 svar



- Alltid
- Aldrig
- Ibland

Jag litar på arbetsledarens förmågor:

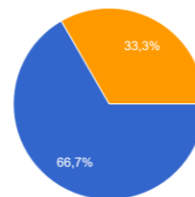
3 svar



- Alltid
- Aldrig
- Ibland

Jag känner att jag har möjlighet att påverka arbetsplatsen

3 svar

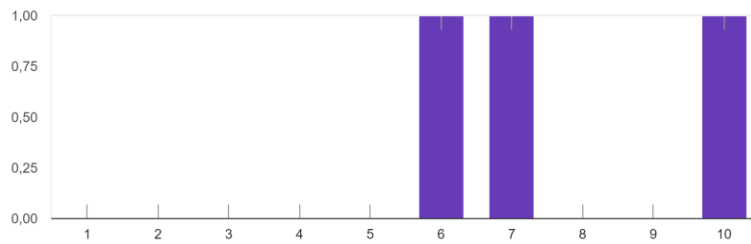


- Ja
- Nej
- Ibland

Informationsutbyte

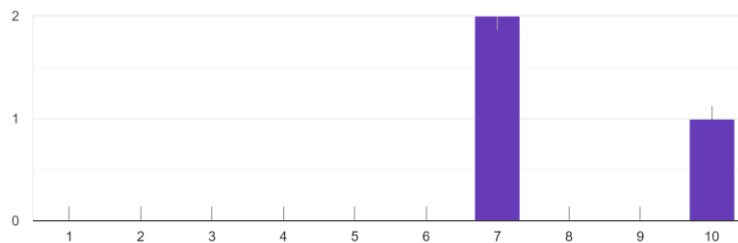
Jag vet vad de långsiktiga målen med projektet är

3 svar



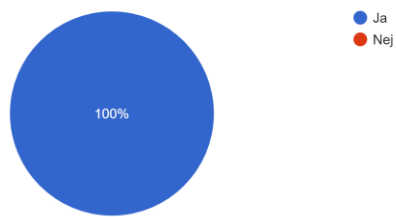
Jag får den information jag behöver för att vara insatt i projektet

3 svar



Jag känner att jag kan gå till arbetsledaren om jag har frågor och funderingar

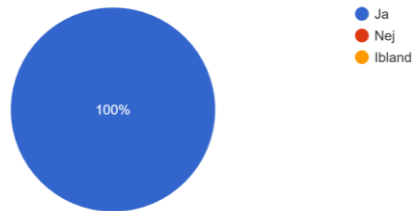
3 svar



Gruppdynamik

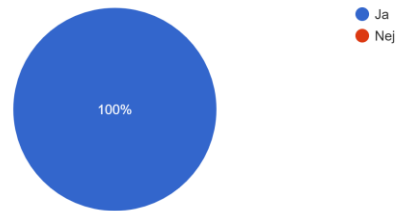
Vi brukar hälsa på varandra på arbetsplatsen

3 svar



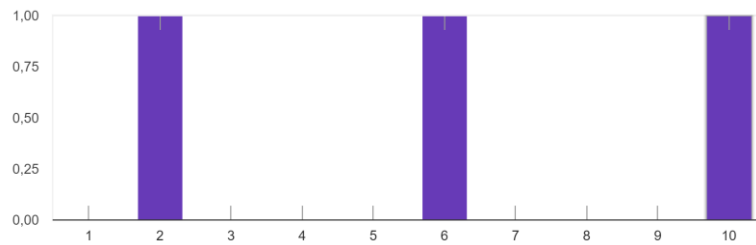
Jag trivs med mina medarbetare (AL, YA etc.)

3 svar



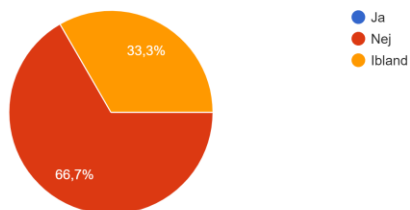
Jag anser att vi är ett sammansvetsat team

3 svar



Upplevs arbetsplatsen generellt som stressig?

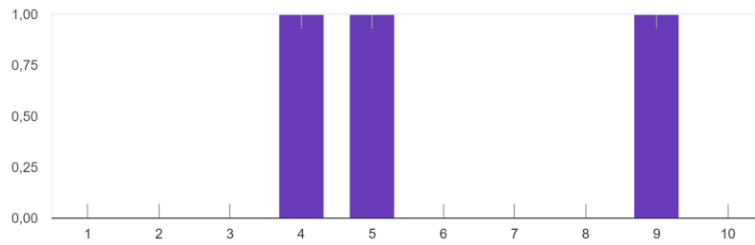
3 svar



Kommunikation

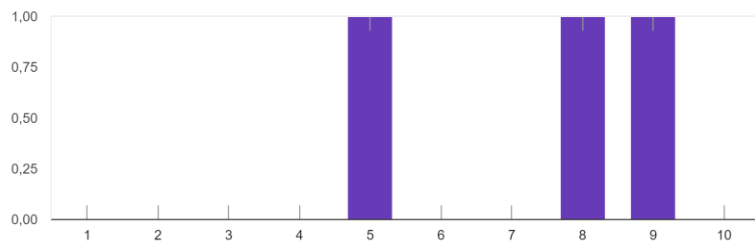
Jag är nöjd med arbetsledarens ledarskap

3 svar



Jag upplever att kommunikationen mellan mig och arbetsledaren fungerar bra

3 svar



Bilaga 4 – Intervju AL A

Intervju med Arbetsledare A

F1 - Författare 1

F2 - Författare 2

AL A - Arbetsledare A

[C:...]- Censurerat

F1: Vi tänkte börja med kort bakgrund om dig. Hur gammal är du?

AL A: Född -61, vad blir det? 58.

F1: Vill du berätta om din bakgrund och hur länge du varit arbetsledare?

AL A: Ja, min bakgrund. Jag började 79. Då ville jag ha ett sommarjobb. Jag hade gått första året på teknisk linje. Och så sommarjobbade jag och sen när hösten kom så kände jag att "Nä, jag ska nog ha ett sabbatsår för att motivera mig och gå vidare". Och där är jag fortfarande så att jag har aldrig gått färdigt några skolor utan jag bara fastnade här. Så att kanske en vacker dag ska jag gå tillbaka till skolan, det vet vi inte. Gå färdigt då, nej det gör man ju inte. Så jag är en sommarjobbare. Det har bara rullat på. Jag började som de flesta på den tiden, det fanns ju inga såna här program som ni håller på med, utan man hade ofta en släkting som kände någon och så fick man börja. Och då började man alltid som pinnpojck, alltså man var ju slav till utsättaren. För utsättning på den tiden var ju helt analog vilket innebar att ett måttband har ju alltid två ändar vilket innebar att vad som än skulle mätas så krävdes det alltid två man för att mäta. Men man behövde inte ha två kvalificerade utan det var ju en mätare och så hade han en pinnpojck med sig som det kallades då. Så började nog nästan alla på min tid. Och så småningom blir man utsättare och så blir man utsättare slash arbetsledare och så blir man arbetsledare och så håller man på så. och till slut så jobbade jag som PC i många år. Har haft en del ganska stora projekt och känner nu för tiden att jag tycker det är roligare att hålla på med utbildning. Så att jag har trappat ner och går tillbaka till att vara utbildande arbetsledare istället, vilket innebär att jag finns på en arbetsplats men i en arbetsledande position och så är meningen att jag ska ta hand om nya, nyanställda och så får de vara hos mig under ett bygge. och i början tar jag fullt ansvar och de kan bara följa med och allteftersom de växer så kan de ta över rollen och så släpper jag dem då. Det gör det att... För vi är så dåliga på [C:Företaget] på det att vi tar alla nyanställda och så kastar vi bara ut dem i drift med en gång från dag ett med fullt ansvar och det är så elakt och dåligt att göra på det viset. Så jag känner det, jag tycker det är roligt med den här utbildningsbiten så att jag tänker ägna de sista åren åt att utbilda istället. Så det är det jag håller på med nu. Sen har jag klivit av platschefsrollen för då måste man finnas med och finnas till. Nu blev det ett speciellt... Jag har nyss haft [C:Arbetsledare 1] ett halvår hos mig på ett jobb nere i [C:Plats 1]. [C:Hen] är färdig nu och går ut och lämnar mig och sen hade vi inget bra jobb att gå till. Då var det panik här uppe och de behövde folk och de behövde hjälp för de ligger lite efter. Och då sa jag det att det är helt okej, och [C:Arbetsledare 2] är ju tre år sen [C:hen] anställdes här så att det kändes som rätt bra att gå in och stötta [C:Arbetsledare 2] litegrann så att [C:hen] får lite råg i ryggen. Så det är min roll. Jag håller egentligen bara på med mentorskap nuförtiden.

F1: Okej, vad tror du det kan få för konsekvenser om man släpper ut folk för tidigt?

AL A: Ahh det vet vi, därför att vi har ett problem idag. [C:Företaget] HR vet jag har uppmärksammat detta att det tyvärr är väldigt många som säger upp sig efter tre år och byter arbetsgivare. Vi lägger tre år på så att säga utbilda folk och få dem *up to speed* och sen säger de upp sig och byter arbetsgivare. Och när man frågar dem "Varför?" så är det inte i första hand pengar, även om de säkert får ett par-tretusen kronor mer, men det är det att de känner sig utlämnade, utan stöd, utan hjälp, känner att de har blivit dåligt behandlade. Det är det som gör att de unga lämnar och det är så tråkigt och uselt. Så jag känner det att kan jag kanske hjälpa en eller två om året till att få en bättre ingång i företaget så kommer ju företaget att tjäna i 40 år på det. Det blir en så lång investering på att få någon att känna sig trygg med en gång. Det är så många praktiska saker som en nyanställd behöver hjälp med, för du vet inte när du föds hur ett L-stöd ser ut eller hur en rund ska sättas. Du måste få vara med ett tag så kommer det per automatik sen. I början har du ju inget kontaktnät. Vem ska du ringa för att beställa betong, ja det vet ju du i så fall [riktat till en av intervjuledarna], men annars du har ju inte det kontaktnätet va. Och det finns så många enkla saker som gör att en nyanställd slipper få ont i magen och bli superstressad. Får du en bra ingång i jobbet, så kommer du nog kanske att trivas och göra ett bättre jobb. Så att det är därför vi... Ja.

F1: Tror du mest det är kunskapsmässiga kunskaper som saknas eller kan det även vara mer ledarskap och kommunikation? Går du in någonting i det?

AL A: Ja, oj, det är ett jättestort ämne och jag skulle visa, jag har en läroplan för vad det är vi går igenom. Vi går igenom en massa saker. Men, alltså det är inte kunskapsmässigt, för det du behöver lära dig tekniskt, det lär vi dig när du kommer ut i verkligheten. Det är väldigt svårt att idka teoretisk träslöjd. Ja, du kan väl läsa massor om att sätta brunnar och avskilja och hej och hå innan, men när du väl kommer ut och gör det en gång så kommer du in i det. Utan vad det handlar om är ledarskap. Hur du agerar, att du känner dig trygg och att du... Det är de bitarna som är de viktigaste. Det andra tar man allt eftersom.

F1: Hur har du mest förvärvat kunskap om kommunikation och ledarskap, har du gått kurser till exempel?

AL A: Nej. Finns ju inga bra kurser på sånt där tyvärr.

F2: Inte på [C: företaget] heller?

AL A: Nej, och jag vet, jag har ju tittat externt också. För jag vet, jag har pratat med olika chefer om det där. Om det finns några. Vi borde ju kunna gå någon sorts enkel psykologikurs skulle man kunna tycka. Men det... Allting fokuserar sig på teknik. Det är liksom där man fokuserar idag. Men sen vårt jobb är ju, i alla fall till 50 % psykologi, att hantera folk. Att så att säga, det handlar ju lite om att manipulera dem. Att alla där ute, man har liksom inte en mall om att "så här är en arbetsledare" utan du måste vara unik mot varje kontaktyta. Alla är olika och alla behöver man bemöta på olika sätt och alla behöver känna sig sedda för att må bra. Den som inte blir sedd, känner sig sedd, den mår inte bra. Sen är jag, personligen mer intresserad av ämnet, så jag tittar gärna på TV om det är något som handlar om det här. Och även med min [C: partner], vi pratar mycket om det är och bollar det. Men det här är ett personligt,

privat plan. Det är inte företaget som på något sätt utbildar i det. Sen jag tycker att det är ett kul ämne, hur hjärnan fungerar och hela den bakomliggande biten och det har jag, tror jag, nytta av i mitt yrkesliv.

F2: Apropos det: under din tid som arbetsledare och platschef och hela din karriär, vill du ge ett exempel om den viktigaste kunskap som du har förvärvat inom ledarskap och kommunikation?

AL A: Ojj, den viktigaste egenskapen...

F2: Du får absolut säga flera.

AL A: Alltså den viktigaste egenskapen, där är ju alltså, återigen att tekniska kunskaper, det är bara teknik. Jag skulle nog ändå vilja säga förmågan att se och interagera med folk, det är det som är det roligaste. Det är det viktigaste. Och det är det som ger ett mervärde tycker jag, för att när du jobbat 40 år och går hem, eller bara när du jobbat en arbetsvecka och går hem på fredagen, det som ger tillfredsställelsen - för man har en känsla när man åker hem att idag var en bra dag eller en dålig dag - det är ju liksom hur de personliga mötena har varit. Det är ju inte de tekniska frågorna som man känner sig glad över. Att "yes, där satte vi en oljeavskiljare bra". Det gör det ju inte, utan det är de personliga mötena, det är där du känner tillfredsställelse. Och det tror jag den dagen man lägger av, det är det du tar med dig och det är det du minns. Inte sjutton kommer du att minnas de tekniska detaljerna som är i vårt jobb. Så att, nej, den mänskliga relationen, det tror jag.

F1: Kan du reflektera lite över hur du har utvecklats sedan du började och om du hanterar någon situation annorlunda idag?

AL A: Ja, det kan jag ju säga, jag var ganska blyg... När jag var liten, jag var ingen kaxig typ, jag tillhörde inte tuffa gänget i klassen. Jag satt nog ganska tyst och blyg i ett hörn. Så att man blir ju lite grann sån här i det här jobbet tror jag, så visst ändrar man sig jättemycket. Men det handlar ju också om att man trivs och mår bra och så fyller man sin roll så att säga. Så att man gör en jättestor förvandling i sitt jobb. Sen är det ju det också att när du känner dig trygg i dina tekniska kunskaper och du känner dig trygg i att du kan hantera folk, för jag tror att en del är lite rädda för någon, att någon är en gapig typ eller jobbig. Du får en trygghet i dig själv efter ett tag att man inte är rädd för någon, så att säga, och då kan man släppa garden och slappna av litegrann. Jag tror att väldigt många går runt och har garden uppe och är, vad ska vi säga, taggiga, kantiga. Det är ju för att de går och väntar på att någon ska hacka på dem, och då har de garden uppe. och det är väl en fördel med att bli gammal antagligen, man behöver inte gå runt och vakta på sig längre, man har inte de kraven på sig längre heller. Man blir nog tryggare i sig själv. Men det är en stor utveckling. Och jag menar, jag vet ju när jag gick i högstadiet och sådär, tyckte inte om att stå framför tavlan och prata inför folk, det tyckte jag var jättejobbigt. och nu är hela mitt liv att stå och prata framför folk, det är allt jag gör och jag känner inte på något sätt att upp och ställa mig och prata inför ett par hundra pers, det känner inte jag är det minsta, så man blir ju miljöstörd alltså av detta jobbet. Ah, det är kul.

F1: Hur skulle du beskriva dig själv som ledare?

AL A: Åhh, herregud, som ledare... Ehm... ja det ska du inte fråga mig.

F1: Ser du dig inte som en ledare?

AL A: Jo det gör jag nog litegrann. Jag har nog förstått det, förr gjorde jag det inte. Absolut inte. Jag hade väldigt svårt för att se det. Jag skojade om det, men man går runt och tänker såhär att: "undrar när de kommer på mig att jag ingenting kan". Den känslan hade jag väldigt länge, och ibland kan jag väl fortfarande känna så litegrann. Jag har ju halkat in i det här jobbet också på ett bananskal. Men jag känner mig faktiskt väldigt trygg i... Ahh, vad var frågan?

F1: Hur du är som ledare?

AL A: Jag jobbar på att inte vara negativ. Jag försöker att inte säga till folk vad de gör för fel, utan jag försöker uppmuntra när de gör rätt. För jag ser att som ledare ska man lyfta folk, man ska inte trycka ner dem. Om du väljer elitidrott så tror jag att en ledare för elitidrott skulle klara sig länge om de bara talar om för dem när de gör fel, utan du måste lyfta folk, du måste få dem att må bra. Så jag hoppas att jag är en lyssnande ledare. Och jag tror att jag har ganska många mjuka parametrar, för det är dem jag vill jobba med i alla fall.

F2: När du säger mjuka, vilka parametrar tänker du på då?

AL A: Alltså att inte fokusera på de tekniska, hårda bitarna, utan fokusera på psykologin, de mjuka parametrarna där istället. Men sen försöker jag ändå, med en viss pondus, någon måste ju i vårt jobb, i synnerhet när du sitter som PC, så är det någon som har sista ordet. Någon som säger... Vi har ju en diskussion om det här, men det är någon som till slut säger att "nu gör vi på detta sättet". Men det kan man säga på olika sätt. Man behöver inte liksom stampa med foten och visa sin auktoritet och makt. Så att ja, jag hoppas att jag är en lyssnande ledare hoppas jag.

F1: Ifall någon väl gör fel, hur brukar du hantera det?

AL A: Rakt upp och ner bara. Bara ta upp det rakt upp och ner till en diskussion bara. Det blir ju inte bättre av att gå och älta på det eller gå som katten kring het gröt.

F2: Är det ditt sätt att kommunicera, eller vad skulle du säga kännetecknar...

AL A: Ja, rak. Min fru säger ibland att jag är brutalt uppriktig och det är kanske ett bra uttryck. Ibland kan man behöva vara brutalt uppriktig. Det tjänar liksom ingenting till att försöka linda in det för mycket. Sen har jag kanske en tendens att vilja linda in ibland, det är väl en nackdel kanske. Men ändå liksom ta det med en gång.

F2: Hur brukar du kommunicera med yrkesarbetarna?

AL A: Ja det är ju ansikte mot ansikte, öga mot öga. Det är så man möter folk. Det är alltid så, face to face.

F1: Upplever du det som utmanande, att ha den kommunikationen, på något plan?

AL A: Nej. Inte alls.

F1: Tycker du det kommer naturligt liksom?

AL A: Ja, det tycker jag. Jag... Absolut. Jag ser nog det som det enda fungerande sättet att göra det på. Vad hade varit alternativet? SMS:a, mejla. Jag vet inte, för mig är det lite främmande att kommunicera på något annat sätt än rakt mot personen, det är då du får en chans att få en reaktion tillbaka och då kan du agera på den känslan. Och då kan du ju liksom... Det är då du får utvecklingen i samtalet. Du kan gå in i ett samtal med en viss tanke om vad du vill och hur det ska vara men på grund av hur motparten reagerar eller säger så tar du ju vändningar. Liksom ska du mejla med någon så blir det 74 mejl innan de där vändningarna fått sina motreaktioner. Men i ett samtal face to face så är du ju liksom, det går ju på direkten. Så att...

F2: Anpassar du sättet att kommunicera?

AL A: Ja

F2: Alltså till... du nämnde förut att alla individer är olika.

AL A: Ja, ja absolut. Det gör man ju omedvetet, man tror ju kanske att man bara är på ett sätt, men det måste man nog vara ärlig och säga att visst anpassar man sig efter andra människor, det gör man ju. Alla har sitt sätt att vilja få informationen på eller hur de vill ha det, det anpassar man.

F1: Kan man märka detta i någon särskild situation? Eller med någon särskild person? Har du något exempel?

AL A: Nja, alltså jag har en yrkesarbetare som var en av de duktigaste jag arbetat med, och [C: hen] var väldigt... Om man talade om för [C:hen] att "nästa moment du ska göra är si eller så". [C: Hens] första reaktion var alltid att "det går inte". Hur negativt som helst, man visste alltid att den första reaktionen var att det går inte, det är kass, du har tänkt fel, du har inte gjort grejer, det kommer inte att fungera. Och sen när [C: hen] hade fått fundera... Om man sedan lämnade [C: hen] ifred i en halv dag, så kom [C: hen] alltid tillbaka efter halva dagen ungefär "ah jag har tänkt litegrann, om vi gör så och så, så blir det jättebra". Och [C: hen] var väldigt duktig, men [C: hen] behövde, så att säga att få... [C: Hen] klarade inte av att få i knät på sig att "nu ska du göra såhär". Men fick [C: hen] själv liksom gå och fundera lite på det och värka lite på det så tyckte [C: hen] att det var jättebra till slut. Och jag vet ju att då anpassade jag mig efter det. Jag gick aldrig på [C:hen] och sa att "nu ska du gå och göra detta", utan man försökte ligga före och så sådde man ett frö. "tror du att vi skulle gå på och sätta trapporna bakom hus B sen?". Då visste man ju det att "Det går inte!". Men får [C:hen] fundera på det i en halv dag så kanske [C: hen] kommer tillbaka och säger att "om vi gör så och så, så kanske vi kan göra det". Och då vet jag ju det, den omsorgen kanske jag inte lägger på några andra, för då vet jag att det finns andra som vill att man ska komma och tala om för dem helt och hållet. En del människor är sådana att de vill inte känna att de tagit för mycket ansvar. De känner sig trygga i att det kommer någon och pekar. "Sätt den brunnen där, gör det nu". Och då tycker de "vad skönt, då har inte jag tagit något ansvar, blir det fel nu så är det inte mitt fel". och så fungerar den personen. Medan någon annan person är som så att du

behöver bara tala om för dem vad de ska ha, ge dem en liten ritning, och sedan vill de inte se någon arbetsledning på platsen, utan de löser uppgiften själva. Så att alla är jätteunika. Och så grävmaskinister på det, det blir ett helt spektrum med att hantera folk. Och det gör man ju hela tiden.

F2: Apropå spektretet, vilka tror du är de olika orsakerna till misskommunikation mellan arbetsledare och yrkesarbetare?

AL A: För lite kommunikation. Alltså när det gäller, vårt största problem över huvud taget, och det gäller i alla led, det gäller inte bara oss på platsen i byggarbetsplatsen, det gäller privatlivet, det gäller allra högsta grad den man är gift med, så är det till 99 procent bekymmer med kommunikationen. Detta är den största frågan som finns, i synnerhet om man tittar på det privata, så är det så mycket upplägg för vad som inte blir sagt, vad som blir missförstånd och så vidare. Jag har en tes som säger såhär: ingen, om man inte är en rent elak jävel men det är det inte många människor som är, det finns nästan ingen människa som gör någonting av elakhet. Så när två personer kommer i konfrontation med varandra för man tycker att "varför gjorde du på det viset? Det var inte så jag sa till dig.", så gör ju inte den andra det av elakhet utan det beror ju på att det har blivit missförstånd. Och då har inte kommunikationen funkade. Antingen så har den kanske inte varit över huvud taget, eller så har den varit för dålig på något sätt. Det är alltid en brist i kommunikationen, och det gäller i allra högsta grad för oss med, på arbetsplatserna. Sen är det en svår balansgång hur mycket tid man lägger på kommunikation och hur mycket man lägger vid det man ska för att producera någonting, Men alltså kommunikation är A och O. Det är hela biten. Men alltså det är inte någon som gör någonting av elakhet utan man gör det för att man tror att det ska vara så och då är det brist i kommunikationen. Sen exakt var det brast i kommunikationen, det kan man ju försöka utreda då, men kommunikationsmiss är det nästan till 99% alltid.

F1: Finns det ytterligare orsaker till att man inte lägger tiden till att kommunicera eller är det prioritering?

AL A: Jag tror att det är så att man tror att kommunikation har skett. Alltså det är så många olika människor, och vi kommer ut hemifrån, vi är präglade av våra föräldrar, hur de kommunicerar i hemmet. Och så kommer vi ut i ett yrkesliv, och en del är pratsamma och lägger ut hela sin själ, och en del andra tror att man bara ser buttar ut och ger korta order och sen har du hela spektret däremellan. och jag tror liksom det att "The biggest danger in communication is that it has [not] occurred", som de säger. Jag tror att många går runt och tror att "nu har vi kommunicerat", men det har vi inte. Så att där behöver vi lägga fokus. Men återigen: eftersom vi alla är unika så går det inte att säga en mall heller, att nu ska ni lägga så och så många minuter på det här ämnet, det går inte va. Men det handlar om att man själv måste lära sig lyssna, därför att när du kommunicerar, om jag går ut och talar om för någon att "nu ska du sätta trappstegen på det här viset", om jag bara är verbal, talar om att så ska ni göra och sedan går, så har jag inte kommunicerat. Det är ju inte förrän jag lyssnar som jag förstår om kommunikationen finns där. Så kan jag alltså ge en order, men sen måste jag se om personen har förstått. I det militära... Jag är ju så gammal att jag har ju gjort det militära en gång i tiden. Där gör man som så, litegrann kan man hämta av dem, när ett befäl ger en order, så slutar alltid den ordern med "repetera". Då ska den som fått ordern repetera ordern, då förstår man om den personen hörde på eller om [C:hen]

stod och funderade på någonting annat. och det är lite samma sak, går jag ut och berättar för någon att "sätt den här trappen, så gäller det att jag inte bara tycker att jag talat om för dem hur det ska vara, stanna kvar, lyssna av dem, hör på deras åsikter vad de tycker, för då kan man höra "men dem har inte fattat vad jag menar, de pratar om fel trappa, fel grej. Det hör jag ju inte om jag bara är intresserad av att höra mitt budskap, jag måste lyssna också. så att, ja, lyssnandet, det är viktigt. Det är lätt att tycka om sin egen röst.

F2: Vad upplever du som skillnader mellan stora och små projekt vad gäller kommunikation?

(Tystnad)

F1: Finns det skillnad?

AL A: Ja, funderar på det. Egentligen inte, för kommunikationen mellan, i det här fallet arbetsledare, yrkesarbetare, maskinister spelar ju ingen roll om det är ett projekt för en miljon eller 20 miljoner. Kommunikationen är ju densamma. Möjligtvis, skillnaden kan vara att på ett litet projekt så är man inte så många i bemanningen och du får ett bättre grepp på alla. Sista jobbet jag satt platschef på var här för ett år sedan på [C:Plats 2] och det var ju ett jobb för en bra bit över 300 miljoner och som mest hade vi en 40–50 man igång, och då får du inte den personliga kontakten med alla, det gör du inte.

F1: Hur viktig är den?

AL A: Den är jätteviktig.

F1: På vilket sätt?

AL A: Det gör att jag kan känna att jag pratar med folk och jag kan lita på vad de gör. Därför att, kan man hälsa på alla, vet vilka alla är och vad dem har för kvalitéer, men sitter du för högt upp i en hierarkisk ordning så till slut tappar du kontakten. Du vet inte vad [C:hen] heter som går där borta i hörnet, vem det nu än är, är det [C:hen] eller är det [C:hen] som går, det vet du inte. Då vet du inte. Vad presterar de? Vad gör de? Gör de rätt? Du har inte den kollen längre. så att på en liten arbetsplats, det är klart att du har, det är klart att det är lättare. Absolut. Sen kan man ju säga då att om du har en väldigt, väldigt stor arbetsplats, så har du ju ändå i uppbyggnaden så har du ändå att, du får ju fler arbetsledare under en platschef, för en arbetsledare klarar inte av mer än ett visst antal maskiner, ett visst antal gubbar. så att du får ju ett visst antal och så strålar det upp i en pyramid uppåt, men ju högre upp du är i pyramiden så tappar du ju definitivt kontakten nedåt. Jag skulle vilja säga såhär att en arbetsledare brukar kunna hantera, om man ska göra ett bra jobb, inte mer än tre maskin enheter med gubbar. Säg att du då hanterar 6–7 man ungefär. Det är ungefär vad du orkar styra och hålla ordning på. och då kan ju chefen över chefen så kan du bygga uppåt på det då. Men blir du större så har du inte koll på längre vad dem gör.

F1: Brukar denna uppdelning bestämmas eller faller det sig naturligt? Eller är det glidande, vilka de här tre maskinerna är och.

AL A: Nä men det bestäms ju.

F1: Det bestäms?

AL A: Jamen, ja det har man. Det är ju ingenting man väljer på det sättet utan du kommer in och så säger de att du kan vara arbetsledare här. Som jag nu, jag kom hit för tre veckor sedan och här finns ju redan yrkesarbetare och maskiner så att jag får ju bara ta mig an dem. Men det tar några veckor innan man lär känna dem. Det kan ju vara lite intressant med tanke på att jag bara har varit här i tre veckor och såna som [C: Yrkesarbetare 1] och några till här, de känner jag ju inte och de känner inte mig. Så det är lite roligt när de fyller i en enkät, för de vet inte mycket om mig. Men några utav de här andra känner jag sen gammalt så det beror lite på.

F2: Är det de som sitter på det där bordet? (Pekar på ett bord i lunchrummet)

AL A: Ja det är det, [C:Yrkesarbetare 2], [C:Yrkesarbetare 3] och några till, de känner jag sedan tidigare och [C:Yrkesarbetare 4] har jag jobbat mycket med. De som sitter här vid detta bordet, de tillhör denna avdelningen, jag har inte jobbat med dem förut.

F1: Är det kanske därför uppdelningen blivit såhär?

AL A: Det är nog mycket möjligt att det blivit så ja.

F2: Eller var det så förut?

AL A: Nej när jag kom, så var detta bordet fullt redan, och det var tomt.

F2: Jaha, spännande! Du drog dem dit då.

AL A: Ja så jag fick sitta där borta, och sedan när vi fyllde på med mer folk så har de ju hamnat där (pekar på det andra bordet). Så att det har blivit det att vi nykomlingar sitter där och de som har varit här längst sitter här inne. Så det där har många konstiga underliggande funktioner varför det blir.

F2: Ja, vi funderade lite över det. Eller vi pratade om det och sa att antagligen är det av denna anledningen.

AL A: Ja, för tre veckor sedan öste vi på med mer folk in här. Innan var de ju bara det här lilla gänget och då satt de här tillsammans. Så det är klart att när det då kommer nya så hamnar de på nästa ställe då. Så det blir grupperingar.

F1: Vi har hört talas om vissa projekt där man sitter med arbetsledare och så sitter yrkesarbetare för sig...

AL A: Ja, så var det förr, fram tills för i alla fall tio år sedan. Då hade vi egna kök på kontoren och gubbarna satt för sig och så ville man inte blanda på det. Gubbarna ville inte bli störda, så de ville inte att arbetsledningen skulle sitta hos dem för då tyckte de att vi förstörde deras rast för då kan inte de sitta och prata skit om oss och prata om det de vill och så vidare. Många tjänstemän satt på höga hästar och piedestaler och tyckte att det var väldigt fint att ha ett eget kök och sitta i. Men gudskelov så

bestämde vårt företag för ett antal år sedan att vi ska ha etableringar och sitta ihop och det är en sån oerhörd styrka att kunna göra det på, först och främst, det sociala planet men det ger ju även effekter i jobbet sedan.

F2: Hur var den övergången för dig? Märkte du av den?

AL A: Nej, inte direkt. Jag hade nog redan innan på många av mina arbetsplatser, jag tyckte det var så tråkigt att sitta inne på ett kontor själv så jag hade nog många år innan dess faktiskt flyttat in till gubbarna med mjölkpaket och macka. Så jag tyckte snarare att det var ganska skönt att det blev mer eller mindre officiellt att så ska vi ha det. Men, nej som sagt, jag är nog lite social på det viset så jag har inte tyckt att det varit så kul att bara sitta jag, en platschef och kanske en arbetsledare inne i ett kök själv i en byssja och så sitter det tio gubbar bredvid i en bod, det är väl bättre att man sitter ihop och tjötar. Man behöver ju lära känna folks privatliv också för att fungera yrkesmässigt. Man behöver ju, för att vi ska funka, ska jag fungera mot en yrkesarbetare så är det en fördel att jag vet om den personens privatliv. Har de problem hemma eller har de köpt husvagn eller liksom att känna till varandra och kunna varandra mer utöver ger mervärde i arbetet. Jag tror det också handlar om att känna att man är sedd, vi vet lite mer om varandra. Sen tycker inte jag att man ska inte bli jättekompis och bjuda hem dem på grillafton och hej och hå, det behöver inte gå så långt. Men man ska kunna prata om det. Man ska kunna se på någon att "du ser deppig ut idag" eller "ja, det var jobbigt igår" eller "ungarna, lill-ungen bröt foten". Man behöver ju veta sånt, och då vet jag också att om de behöver gå tidigare på torsdag för att röntga så vet jag varför. Det förenklar så mycket att kunna något, och jag känner också att jag kan få lov att berätta varför jag är hängig eller glad eller uppåt. Man behöver dela med sig av sig själv och sitt privatliv lite grann, i lagom dos.

F1: Jag tror att vi gått in lite på detta, det handlar om det här med arbetsledare, om det kan bli misskommunikation om man är flera arbetsledare och man säger olika saker. Men då har jag förstått det som att ni delar upp det.

AL A: Ja, det gör man, så att man har oftast en viss... Sen överlappar vi, tycker jag, så vill jag gärna ha det. Så har du till exempel som här, jag och [C:Arbetsledare 2], så vill jag gärna att vi överlappar varann lite grann, för det blir det då att om [C:Arbetsledare 2] vaknar på morgonen med 40 i feber så får det ju inte bli det att [C:hens] verksamhet stannar här ute. Så jag behöver ju ändå veta vad... Sen får ju [C:hen] ändå sköta sitt och göra sina grejer, men på något sätt ska vi ändå kommunicera med varandra så att vi överlappar varandra. Då funkar det när den andra inte är på plats. Och ibland behöver det inte vara stora grejer, det kan vara att jag är iväg och tittar på någonting eller på ett möte, och så kommer det en lastbil med någonting och då vet [C:Arbetsledare 2] det att "jaha, det är de här grejerna, det ska [C:hen] ha därnere, kör och tippa där". Det har sån bra funktion. Men sen behöver du dela på det, för man kan inte sitta dubbelt på allting heller, men lite överlapp, det är bra.

Men sen har vi ju också den då, som ni har varit med om, på morgonen, då har vi ju en liten genomgång vid tavlan också. Då får du ju en insyn i, även om du inte på något sätt ska gå in i detalj, för det ska du inte göra då, men du får insyn i vad alla håller på med. Så du har ett grovt hum om vad folk håller på med.

Och sen är det som så att när jag och i det här fallet [C:Arbetsledare 2]. Det är så bra när du gör din planering för dina gubbar och din verksamhet att ha ett bollplank. och det är liksom underskattat, vi fattar inte hur viktigt det är att ha ett bollplank när du ska planera jobb. Det är så bra, då kan jag prata när jag drar mina streck på tavlan “jag gör så och så” och så kan [C:hen] komma med input “Nej men det går inte, då har jag gjutning, då kan du inte stå i vägen för mig”. Du får liksom en interaktion där, ni får ta del av varandras kompetens och erfarenhet också, och vice versa. Sen sköter vi ju något sådär vår egen verksamhet där ute, men några gånger om dagen, ett par tre gånger, så försöker vi att gå en vandring tillsammans. Då kan jag berätta vad vi gör och [C:hen] kan berätta om vad [C:hens] enheter gör. Så kan man komma med kommentarer “men är det inte bättre om du gör så och så” och vice versa så att man får det där bollplanket, det är jätteviktigt. För du känner dig... Om du är själv och inte har någon att bolla med, så känner du dig väldigt utsatt. Du ska ju, i vårt jobb, fatta beslut hela tiden, det är du som har sista ordet i allting, du ska bestämma “vilken trappa blir det nu, var ska den sitta på för höjd, vad blir den”. Det krävs att du alltid fattar beslut, hela dagen. Du får inte vara rädd, i vår roll, för att så att säga bestämma. En del människor kan ju ha beslutsångest. De varar nog inte länge i det här jobbet för man fattar beslut hela dagen och det är inte alltid de är rätt, men man fattar ett beslut och så går man vidare. Det är bättre att fatta ett felaktigt än att inte fatta något beslut alls. Så man får inte vara rädd för att bestämma. Men då är det bra... Säg att man är flera, man kan överlappa, man kan bolla idéer, det är oerhört bra. För det boostar en lite grann man känner det att det inte... Har den andre tyckt samma sak så är det ju kanske lite åt rätt håll i alla fall, så det är en styrka- Där kan vara lite nackdelen om det är ett för litet projekt där du kommer ut och det bara sitter en PC och en arbetsledare. Och vissa jobb är så små att en PC kanske har 2–3 jobb som han åker emellan, då sitter arbetsledaren ensam, själv på arbetsledningen på arbetsplatsen tre fjärdedelar av dagen. Då har man ingen att ens fråga och då är det ganska jobbigt. På det sättet kan det vara bättre att ingå i en stor arbetsplats för då har du fler folk omkring dig, du kanske har en chef som är mer närvarande och du har fler andra kollegor som du kan rådfråga.

F1: När du har med nya arbetsledare, då går ni vid sidan av varandra, då har ni samma ansvarsområde och delar på det?

AL A: Ja, man kan säga att när vi börjar så är vi egentligen bara en person på arbetsplatsen, så till en början är det jag, och den nyanställda har så att säga... Behöver inte känna att den har en funktion att fylla, utan dem kan bara följa med. Och sedan blir det ju det att allt eftersom så släpper man över mer och mer funktion på dem och i slutet så känner jag att “jag kan lika gärna ta ledigt en vecka för det funkar precis lika bra utan mig och då känner jag att personen har kommit in i jobbet och känner sig inne i det.

F1: Finns det någonting med kommunikationen som du reagerar på när ny-exade kommer ut till exempel och tar över? Eller med ledarskap?

AL A: Nja, inte direkt mer än att alla är unika. Jag tycker ju det är ganska roligt för att jag är så van då att kommunicera med våra yrkesarbetare som redan har en viss kunskapsbank och det är så kul att få folk som man vet inte har någon aning om någonting för man får börja att berätta från början om allting. Man får ju börja med att Jesus gick i kortbyxor ibland. Man får verkligen börja från grunden ibland. Men jag

känner att det håller ju mig... Jag får stå på tå lite grann jag får ju hålla mig, man får berätta om varför, man får motivera. Man kan inte bara "nu gör vi såhär så får vi det gjort". Man får motivera sitt svar och... Nej men jag tycker att det är kul alltså. Men det är annorlunda, definitivt. Det är ju liksom en helt annan värld. Och det kanske är bekvämt att alltid gå ut och prata med folk som har 40 års erfarenhet i branschen, men nej, det är för tråkigt alltså. Så är det.

F1: Jag tänker på det här med ömsesidig respekt mellan yrkesarbetare och arbetsledare. Har du några tankar kring det? Det är en väldigt öppen fråga, men hur upplever du det? Om det kommer ut någon ny-exad ifall det skiftas där?

AL A: Ja, det är klart det gör. Den som kommer ut ny har en uppförsbacke. Du måste skaffa dig en viss respekt hos personalen där ute och du har ju ingenting med dig i bagaget när du kommer ifrån skolan och bara det är ju jobbigt. Du kan inte köpa det i affären, du kan inte beställa det, du kan inte... Det handlar bara om att bita ihop och finnas till och erfarenheten kommer med åldern. Utan mycket handlar om inställning. Den som kommer ut och inte försöker spela Allan och bära sig åt utan tar sig an uppgiften ödmjukt, de blir accepterade mycket fortare än den som går ut med en liten kaxig attityd. Det tycker jag faktiskt att våra gubbar och maskinister är duktiga på, att har man rätt attityd så tar de hand om en och hjälper den som är ny och talar om för den att "nu ska du göra så eller så". Det är ju det fina, de är där ute och de kan ju det här redan. Så att om man bara visar sig lite sårbar som ny då, så kommer de att hjälpa till med den biten. Men det är ju så olika från person till person, alla är ju unika när man kommer ut.

F2: Apropos att vi hade ett säkerhetsstopp idag: hur arbetar du med kommunikation för att skapa en säker arbetsplats?

AL A: Det ligger i att visa att man bryr sig. Sen kan vi prata om alla tekniska hjälpmedel och overhead, titta på TV och PowerPoint och hej och hå, det är ju bra för sig. Men det är ju helt ihåligt om personalen inte känner att du som deras chef verkligen bryr dig. Så att det inte blir som munnens bekännelse att "aja, nu säger [C:hen] det för att det förväntas av [C:hen] i [C:hens] yrkesroll". De måste känna att du bryr dig, det är det viktigaste. Och det är tillbaka i det här att känna sin personal och kommunikation och allt det här. Det sitter ihop alltihopa det där, men om du verkligen bryr dig om personerna och verkligen lyssnar på dem. Då kommer ha kanske även att förstå att "ja, jag menar allvar när jag vill att ni ska vara rädda om er, ni ska inte skada er på jobbet, ni ska komma hem hela och rena varje dag". Det är ett förtroendekapital som det gäller att bygga upp där för att bli trodd. Återigen, det är inget du kan säga att. Du kan inte ta en kurs för det, du kan inte köpa det, det handlar om att var och en, alla människor måste ta sig den uppgiften själv. Det blir ju lite flummigt, men man måste utveckla sig själv lite grann. Jag kan inte påverka någon annan, jag kan bara påverka mig själv. Jag kan inte ändra någon annan, det är bara mig själv. Så när inte kommunikation eller förtroendet finns eller fungerar så får jag jobba med mig själv.

F1: Har du några exempel på konsekvenser som har uppstått när kommunikationen har brutit?

AL A: Jag kommer inte på några exempel just nu, men det är då vi gör fel, helt klart.

F2: Har du varit med på något projekt där det har varit kommunikationen som har gjort att det har blivit dåligt?

AL A: Inte på senare år. Jag skulle nog vilja säga att jag har haft tur eller förmånen, men jag tycker att har haft trevligt och bra och tycker att jag har haft trevligt på mina arbetsplatser de senare åren vad jag kan komma ihåg. Vi har nog haft ganska bra kommunikation. Men när man var nyanställd och man var ung och rädd och det var stora chefer som domderade och skrek och gapade... Det var mycket så på den tiden, för som sagt, en platschef han satt högt upp på en vit häst som stod på en piedestal. Det var "vi och dom" och det var väldigt stor skillnad. Då blev man allt åthutad ibland och det var arbetsplatser där som det var usel kommunikation på, det var 100 år gammal teknik att gapa och skrika och skälla på folk. Det var så det var förr i tiden. Men som väl är så har vi utvecklat oss lite in i 2000-talet känner jag. Men jag kan säga att det var skillnad för 40 år sedan, jättstor skillnad.

F2: Ja det har jag förstått. På [C: företags] intranät så finns det ett styrdokument som heter [C: styrdokumentets namn]. Är du bekant med detta?

AL A: Ja, bekant är jag ju.

F1, F2, AL A: Kort skrott

F2: Vad har du för tankar?

F1: Hur jobbar du med det?

AL A: Ja, det är jättebra, och det är helt nödvändigt men det är samtidigt ett väldigt... Det behandlar ett ämne som är väldigt svårt. Därför att vårt sätt att arbeta, det är ju en sak att du kan skriva som ett recept på teknik, men du kan inte skriva ett recept på de här mjuka sakerna. Du kan väldigt enkelt skriva hur du steg för steg sätter ett L-stöd, det är som att skriva ett recept på att laga mat. Liksom 500 gram potatis, du bara lägger till och beskriver exakt hur du gör, men inte de här andra sakerna. Och där har [C: styrdokumentet] en utmaning för man kommer åt de tekniska bitarna och det är lite som att om vi ser till mänskligheten i stort så är det som så att om... Det var Sokrates eller någon av de här stora tänkarna som 3500 år före Kristus, alltså för 5500 år sedan, då skrev han att nästa... Han var alltså galen över det här att ungdomar inte var någon ordning på. Det som vi gnäller på om 90-talister idag alltså, det hade man då med. Och då sa man att... Då skrev han såhär: "Nästa generation blir vår undergång". Och antagligen är det som så att på 5500 år så har varje generation tänkt samma sak och det visar på det att vi kan skriva ner hur du uppfinner hjulet och vi kan beskriva ångmaskinen och vi kan beskriva hur du flyger till månen vi kan överlämna det i ett paket till nästa generation så de inte behöver börja från scratch nästa gång. Men, när du kommer till kommunikation, interagera, man, kvinna, kärlek, alla de här mjuka parametrarna, så börjar vi från början, allihopa. Vi kan inte titta på våra föräldrar och säga "nu ska vi inte göra samma misstag som dem". Vi begår ju samma misstag gång på gång. Så det visar på att... Jag skulle gärna vilja att man hittar ett sätt att beskriva de här mjuka parametrarna att kunna sätta ner dem i ett recept, men med tanke på att vi inte har lyckats på 5000 år. Det vore förmätet att tro att vi i vår

generation kommer att lyckas med det. Jag tror inte det. Det är på något sätt vår rättighet och skyldighet att begå alla dessa misstag.

F2: Det är väl det som skiljer oss från robotarna. Man pratar om AI, Artificiell intelligens. Man kan koda att programvara ska göra vissa saker, men det här som gör oss mänskliga, det går inte att koda.

AL A: Nej det gör inte det. Och nu kom vi av yrkesrollen lite grann, men i privatlivet... Du kan inte... Vi begår samma misstag som våra föräldrar gjorde och som deras föräldrar gjorde och som vice versa. Det är en evig hemsk cykel på sätt och vis, och vi tar oss inte ur den. Så frågan är hur vi gör. Så därför: Ja, [C: styrdokumentet], fantastiskt verktyg, vi behöver den dels för att ha som en kunskapsbank. Kommer du som ny och ska sätta ett L-stöd för första gången, gå in och titta där, så får du ett hum om vad du behöver och vad du ska göra, det är jättebra för tekniska frågor. Men du kommer inte få någon hjälp på hur du kommunicerar och hur du hanterar folk för det måste du skaffa dig någon annanstans men inte där tyvärr. Så att, det enda sättet jag ser på är så som jag lever idag, att i stället för att jag skulle ägna mina sista tio år i företaget åt att sitta som PC någonstans, driva jobb, ha någon promille av [C:Företagets] omsättning och köra in i kaklet och sedan går jag hem och lämnar mitt ID06 och försvinner, så känner jag det att nu har jag tio år kvar, jag måste göra något. Kan jag lämna något i arv? Ja men då kanske jag kan lämna i arv att jag hjälper någon att komma in i jobbet med de tekniska frågorna, sen kanske jag kan överlämna något sätt att vara också. Om man umgås med någon ett halvår/ett år, så blir det även ett avtryck i hur man är. Och kan man göra det då, då är det, tycker jag, ett sätt, istället för [C: Styrdokumentet] så kan man lämna över på det viset. Men ja, [C: Styrdokumentet] ... Sen är det väl som så också att [C: Styrdokumentet] måste finnas av andra orsaker. Ett så stort börsnoterat bolag som [C:Företaget] granskas ju på många olika sätt av olika... Vad kallas det för?

F1: Instanser

AL A: Instanser! Som gör bedömningar av företaget för, och de ska bedöma hur repeterbara vi är, hur mycket rutiner vi har, hur bra vi är som företag och det sätter ju egentligen börskursen sen. Tyvärr känner jag ibland att mycket av det som vi skapar i företaget har kanske inte så mycket med själva byggandet att göra, utan det handlar om att kunna visa upp att vi har lite mappstruktur med såna och såna papper där. Då tycker det bedömande institutet att "bra, då får ni guldstjärna på det och så får ni en bra high rating på aktiekursen". Men det kanske inte alltid har en praktisk funktion och det kanske inte är någon som är ute på arbetsplatsen som ens öppnar dokumentet och tittar på det. Det finns där av andra skäl. Så att nu var jag kritisk mot företaget, men så är det tyvärr ibland. Vi fyller i papper och sköter vissa saker.

F2: Det måste man vara för att man ska kunna bli bättre.

AL A: Ja, ja. Så är det ju, så är det ju. Så det får man ha i åtanke ibland också att allt i [C:styrdokumentet] är inte, det är inte bara använd och ta det och göra någonting med det, utan det är lite varierande kvalitet på det. Men sedan ska det sägas till företagets försvar att de jobbar hela tiden på att förbättra [C:styrdokumentet], det tycker jag är bra.

F1: Ja, vi ska börja runda av. Vi undrar hur detta har varit i jämförelse med en "vanlig dag"?

AL A: Det är nog en ganska vanlig dag det här. Ja, vandra runt lite grann, fastna inne vid datorn, lite höjder, lite skisser. Nu var ni inte med så mycket på eftermiddagen, men vi satt och redde ut hur vi skulle göra med trappsteg och jag hade ett möte med... Nä det blir lite så. Det är så det är. Och vissa dagar mer, vissa dagar mindre. För dagarna som sagt... Visst har jag i min kalender inskrivet lite möten och såna här strukturer, men sen blir dagarna vad de blir. I första hand handlar det om att de där ute ska producera och då får jag anpassa mig efter det. Då ska jag i och för sig ha varit förberedd och se till att de har allt de behöver, men sedan alla frågor som dyker upp under vägen, de får man ta som det kommer. Så det finns liksom ingen mall. Era kollegor som var här på exjobb förrförra veckan, de satt och jobbade just med det här att schemalägga just hur arbetsledare jobbar. Tyvärr sköt jag dem lite i sank just med det här att du kan inte... De var inne lite på ett schema så här att 11.45 - gå ett varv, prata med honom, 12.30- göra det och det. Och visst, det kan man tro i början...

F2: Det är som att ta de mjuka parametrarna och göra dem till hård... Göra ett recept på det här sociala.

AL A: Ja, precis och det funkar liksom inte, för om jag då har inskrivet då att 12.30 så ska jag gå ut till [C: Yrkesarbetare 3] och [C: Yrkesarbetare 4] som sätter trappor, men om de redan har problem klockan 8, vad ska jag göra, ska jag ignorera dem fram till 12.30 då. Det går ju liksom inte, utan jag får ta det som det kommer.

F2: "Gubbar, vänta lite, jag vill inte höra! Om fyra timmar, då!"

AL A: "Nej, ni är inte i schemat just nu, så ni får vänta där ute!" Så väl är inte vår värld. Och jag tror att... För de hade nog mera innan tittat på husbyggnation, och jag kan tänka mig att en arbetsledare för hus har en mycket, mycket mer inrutad värld. 11.30 - träffa matluggaren, 12.30 - prata med VA-killen, 14 - prata med målarna. För dem handlar det hela tiden om att styra alla underentreprenörer och få en exakt tidsordning på allting, hela deras liv är tidsplanering. Och de kanske har lättare för det, men hos oss spricker det fullständigt.

F1: Vi läste ett sådant ex-jobb, där de hade försökt kartlägga arbetsledarens roll blev det ju till slut, men de hade börjat kolla och försöka kartlägga dagarna. Men det var morgonmötet som var gemensamt och sedan brukade folk sitta på eftermiddagarna men...

AL A: Jag tror det att när du kommer ur skolmiljön så låter det ju jättebra på pappret. Fine, sätt upp och gör ordning och struktur på det här, och så blir de djupt besvikna när de kommer hit och ser verkligheten så att säga. Och då menar jag inte att vi är ineffektiva och jobbar dåligt, för jag tror bara att det är nog så det är i vår värld.

F2: Och som du har sagt tidigare under dagen: ni jobbar ju med problemlösning på plats. Då kan man inte anpassa sig till ett schema om man inte vet när problemen uppstår.

AL A: Nej. Här är ju ovanligt mycket problemlösning skulle jag vilja säga, med tanke på att vi har väldigt dåliga handlingar. Hade handlingarna varit bättre, då hade mycket mindre "löses på plats-problematik". Då följer det ju mera en inrutad struktur och följer planen på ett helt annat sätt. Allt är avhängigt för vilken handling du har att jobba med. Är det skit in så är det skit ut, tyvärr. Och här är väl en av de sämre handlingarna tyvärr vilket gör att vi famlar lite i mörkret med att lösa saker.

F2: Har du märkt någon skillnad på vår närvaro här?

AL A: Vad, personalens närvaro?

F2: Nej, att vi har varit där, tänker du att det har påverkat hur det är.

AL A: Nej, inte alls.

F2: Jag kände bara att vi måste fråga för att då vet vi...

AL A: Ja, nej, nej.

F2: För då har vi frågat dig vad du...

AL A: Det har varit ett fullt normalt agerande från alla parter tror jag, jag tror inte att det är någon som har... Nej ni har inte sett någonting annorlunda utan det är...

F2: Jag tänkte också mer på vår, att vi har...

AL A: Påverkat något? Nej, det tror jag inte.

F2: Gött att höra

F1: Ja det blir lättare för oss då.

F2: Ja, då vet vi.

AL A: Sedan vet jag inte om vi är en typisk arbetsplats, ni gör ju detta på fler, hoppas jag, så att jag har ju ingen aning om hur vi ligger i mallen så att säga.

F1: Är det någonting du vill tillägga, eller någonting du tycker att vi har missat?

AL A: Nej, jag tycker att det har varit trevligt att ha er här. Jag tycker att det är ett fantastiskt intressant ämne, men det är ett jättesvårt ämne ni har tagit på er. Men jag tycker, man kan prata om att göra livet lätt för sig och prata om tekniska frågor, men ni tar verkligen i det svåra. Men det kanske är det som är viktigast. Och i slutändan det som är bestående, det man tar med sig. Och du har nytta av det, om du blir bra på att kommunicera i jobbet så kanske du även blir bra på att kommunicera privat, i ditt privatliv. Allting hänger ihop. Det är inga vattentäta skott, man begår ju inte någon personlighetsförändring för att man åker hem och träffar sitt privatliv, det sitter ju ihop. Nej men det har varit roligt att ha er här. Och det är som jag säger, det gör att man får tänka till litegrann, inte ta allting för givet som man gör i vår bransch, vi kör på i samma hjulspår som vi alltid gjort, grävmaskinisterna har suttit där i 40 år och

grävt. Ibland räcker det att gå förbi och nicka, så att säga, och man vet vad man tycker ändå. Men det är alltid trevligt att få lite färskt perspektiv, av samma anledning som jag tycker det är roligt med utbildningen då, för det ger lite... Ahh, det var inte alltid bättre förr, det är bra med lite nytt blod. Och ni ska ju ta över här sen så att vi har en skyldighet att lämna över till er på ett vettigt sätt.

F1: Tack så mycket.

Bilaga 5 – Intervju AL B

Intervju med arbetsledare B

F1 - Författare 1

F2 - Författare 2

AL B - Arbetsledare B

(P) - Paus

(H)- Kort skratt

F1: Då kör vi. Vad har du för bakgrund till jobbet? Till att du kom hit?

AL B: Jag gick ju då femårigt på Chalmers. Treårigt först och sen gick jag en tvåårig master och kom in på [C:traineeprogrammet], som jag gick sista året på där, och på den vägen är det. Jag har vart på [C:Företaget] i två år nu, som arbetsledare.

F1: Hur gammal är du?

AL B: Trettio.

F1: Hade du någon bakgrund i branschen innan detta?

AL B: Nej eller jag praoade som snickare i två veckor, och det är väl den kopplingen jag har. Det var de som sa: byggare är snyggare, så det satte sig på huvudet (H). Sen har jag alltid tyckt att byggnationer är intressant, så det är väldigt eller konkret. Jag gillar teknik och datorer så att kunna kombinera det till något verkligt. Ja det är väl det egentligen.

F2: Och om vi tittar på kommunikation, hur har du förvärvat kunskap inom det, inom kommunikation och ledarskap?

AL B: Ja, hur har jag det... Nej det har man väl inte mer än att [C:traineeprogrammet] som man pratade om det. Jag tycker skolan och universitet är väldigt dåligt på det. De pratar liksom ingenting om det. Ingenting om hur man är som person. Ja det är väldigt mycket hur man räknar och läser. Nej men det är väl inte mer än de programmen man gått på [C:Företaget] egentligen.

F2: Men känner du att du har utvecklat dina förmågor att kommunicera sedan du började arbeta som arbetsledare?

AL B: Jo men det har man nog ändå. Det är ju väldigt mycket att man får kommunicera olika med olika personer. Man har ju de här treveckorsmötena, men vissa är ju nöjda med det och frågar ingenting och vissa vill ha liksom ha varje dag om vad man ska göra. Då får man ta det lite mer individuellt. Så det är väl det som är, att liksom alla pratar inte samma språk. Och vissa vill ju ha det väldigt strukturerat att såhär ska man ha varje dag och vissa vill ju ha lite mer fritt, typ att: här ska det stå en grund om tre veckor, och sen räcker den instruktionen. Så det har man väl utvecklat liksom att göra en individuell hantering om medarbetare så.

F1: Vad är den viktigaste kunskapen som du lärt dig inom kommunikation?

AL B: Den viktigaste? Ja det är väl det att vara övertydlig. För att man kan ju tro att man har kommit överens med alla och så blir det inte så ändå och då är det ju ofta att man då kanske varit tydlig för sig själv men inte för andra, så det är ju viktigt att rita skisser och sätta upp bilder och att detta kör vi på och inget annat. Säger man att vi sätter ner fundamentet här och bara pekar då blir det ofta väldigt individuellt. Så jobbar jag, väldigt mycket skisser, med färger och så.

F2: Hur skulle du beskriva dina ledarförmågor?

AL B: Oj ledarförmågor, nej jag vet inte. Jag tror att det är väldigt individuellt. Jag är inte såhär så bossig, försöker att inte vara och har aldrig varit det heller. Jag försöker vara väldigt mycket mer resonerande med folk och prata med folk. Så nej men jag vet inte, eller vad var frågan nu? Hur jag är som?

F1: Hur du är som ledare?

AL B: Ja så eh jag tror nog att jag försöker få med alla på tåget istället för att så här gör vi.

F1: Är det ditt sätt kommunicera, eller vad skulle du säga är ditt kännetecken?

AL B: Oj mitt kännetecken. Detta borde nästan andra svara på. Nej men det är väl att jag pratar med alla och att jag har högt till tak. Sen är det ju olika till folk men jag tror inte folk tycker det är jobbigt att gå och fråga: ska vi verkligen göra såhär? Utan jag tror att det är ganska lätt att fråga och ändra på saker om det skulle bli fel.

F2: Och om vi tittar på medier, hur du kommunicerar med yrkesarbetare. Ta möten till exempel... Hur brukar kommunikationen se ut mellan dig och yrkesarbetare?

AL B: Nej men det jag berättade förut, vi träffas varje morgon, innan jobbet egentligen och där brukar vi alltid dyka upp vad vi ska göra dagen framöver, så då brukar man lösa de flesta grejerna för att komma igång. Sen har vi ju treveckorsplanering, där vi brukar gå igenom varannan vecka så att alla har koll på vad som händer framöver.

F1: Var det ett sånt möte som vi hade idag?

AL B: Ja precis. Det är ju egentligen arbetsledarens jobb, att tre veckor framöver ska man planera upp jobbet. Sen har ju [C: Platschefen] lite längre horisont och typ [C:Projektchef 1] och [C:Projektchef 2] de har ju ett halvår framåt och kollar, vad som händer efter detta jobbet och så vidare. Så jag försöker ha den horisonten, tre veckor.

F2: Hur ofta gör du såna planeringar?

AL B: Jag försöker göra det varje vecka. Sen kanske jag inte går igenom det varje vecka när det är samma moment hela tiden, då brukar jag bara köra på. Så det är väl det, sen är det ju inför varje stort moment försöker man göra en arbetsberedning, där man liksom går in lite mer detaljerat vad man ska göra och sen gå igenom det med hela gruppen. och förklara va man ska göra och ta med ritningar och skisser och sånt så att det blir väldigt tydligt. Så det har vi gjort på elen, grunderna och alla rördragningar. Det är väl de sätten

F2: Du brukar inte prata i telefon eller med yrkesarbetare?

AL B: Jo det blir ganska mycket. Det blir alltid ett par samtal per dag. Vissa av yrkesarbetarna tycker om att komma upp till mig för att fråga grejer och andra brukar ringa så kommer jag ut och kollar vad det är. Det blir ju alltid lite telefon så.

F1: Hur utmanande eller icke utmanande tycker du kommunikationen med yrkesarbetare är?

AL B: Nej äh utmanade... I den här gruppen tycker jag att det är ganska lätt. Sådär att vi, det känns som det är ganska lite missförstånd, ganska lätt att fånga upp grejer som inte funkar.

F2: Vad tror du det beror på?

AL B: Det är nog att vi är ett ganska samkört gäng. Det är ganska bra personligheter ihop så. Det är väldigt lite krångel i mellan. Sen kan man ju irritera sig på varandra också och det är ju det som gör att kommunikationen inte fungerar. Men här känns det som att alla kan jobba ihop och det hjälper ju väldigt mycket.

F2: Har du varit i någon situation där du känt att det varit så? På detta projekt eller på ett annat projekt? Där det varit utmanande med kommunikation?

AL B: Ja det är väl speciellt lite äldre personer, vi har inte riktigt sådana här, som har varit på jobbet i många år och känner att de kan allt. Då kan det vara svårt att, jag vet inte, det är svårt som ny att säga: så här ska vi göra, det är svårt att ifrågasätta när de vet bäst och tror att de vet bäst. Förstår ni hur jag menar?

F1 OCH F2: Ja.

AL B: Att även om man säger att: såhär ska vi göra, så kommer de ändå göra som de alltid gjort. Och då är det svårt att säga emot och säga att: nej vi ska göra på detta sätt istället, även fast det kanske ska vara på ett annat sätt denna gången. Sådana diskussioner kan vara svårt att ta när de inte är så mottagliga för andra lösningar.

F2: Hur har det löst sig när det har hänt? Hur har det blivit, resultatet?

AL B: Både ja och nej, ibland har jag nog försökt stå på mig och liksom få det till det som jag tror att det ska vara. Men ibland får man helt enkelt lita på att de vet vad som är en bra övervägning och att det blir bra ändå även fast det inte blir kanske exakt vad som var tänkt. Det är alltid svårt när man möter någon som kan mycket mer än en själv och liksom få sitt sätt genom. Sen har ju de ett helt annan bild, de har ju ofta en, de som har jobbat väldigt länge i yrket har ju ofta en mer praktisk bild av hur det skall funka medan jag har kanske mer en teoretisk att det här är ritningen, och tycker att det är väldigt viktigt. Och de har kanske mer erfarenhet som säger att: det här har funkad innan.

F2: Har du varit på något stort projekt innan? Eller större? För detta du är på nu räknas som ganska litet?

AL B: Jag detta räknas som ganska litet. Jag har varit på tre ganska liknande som den här, det är [C:Plats 1] och [C:Plats 2]. Och de har ungefär samma storlek, och sen har jag varit på [C:Plats 3] ett par veckor egentligen, och det anses vara ett stort projekt.

F2: Har du jobbat med ett projekt där det varit flera arbetsledare innan?

AL B: Ja det var ju det innan då egentligen, där kanske det var sju eller åtta arbetsledare. Hus har jättemånga, de har en som är utomhusmiljö och en som är innemiljö och en som är stomme. Så där är det ju väldigt många.

F1: Hur upplevde du att det var?

AL B: Jag var ju där så kort så det var inte, men jag tycker att det var intressant att jobba så, det är ju liksom en stor utmaning att jobba så, att få ihop alla och att alla kan hjälpas åt och inte krocka och är på rätt ställe hela tiden så här. Sen fick man ju gå igenom varje morgon att säga att: här jobbar jag idag, jag tänker göra det här, stör detta någon? Det är ju ett helt annat sätt än här, här är det liksom vi som har störst maskiner som styr och sen får de andra akta sig lite.

F2: Så då har man liksom ett eget gäng av yrkesarbetare som är ens egna som man själv är arbetsledare för?

AL B: Ja precis, och likadant för de andra arbetsledare, de har liksom varsin grupp. Så [C:hen] som är inneklimat kan ju ha el och ventilation till exempel, det är liksom den personens ansvar. Det finns ju sådana anläggningsprojekt också, till exempel: Förbi start Stockholm, är ett sånt jättestort anläggningsprojekt, där är de fyra eller fem stycken arbetsledare bara på mark, där är liksom ingen på hus utan det är ju bara markarbete. Det finns ju sådana stora markorganisationer.

F1: Hur hanterar du kommunikationsutmaningar i din roll som arbetsledare? Du berättade ju lite förut, men om du kan utveckla?

AL B: Ja jag försöker ta det, nej men jag tycker oftast att när det blir missförstånd att det är man är otydlig mot en person. Jag tycker ofta det är att när man sitter i grupp är

det oftast alltid någon som vill ha det förklarat, så att man löser allt. Ibland kan det bli att det är mot en person man varit otydlig till och då får man ju ta det direkt, för annars kan det ofta bli en irritation om man inte är tillräckligt tydlig, så jag försöker ju ta det. Men sen är ju vi en sån liten grupp, så då har ju vi tid att göra det.

F2: Har du någon gång upplevt att stress eller tidspress påverkat ditt sätt att kommunicera?

AL B: Ja men det har jag och märkt mycket.

F2: På vilket sätt?

AL B: Ja men att man säger mindre. Att det blir det där korta och man kommunicerar mindre. Så det blir ju ett problem. Medan det är ju då som man behöver kommunicera som mest och bäst. Men då gör man ju tvärtom egentligen.

F2: Har du märkt att det får några konsekvenser?

AL B: Ja det är lätt att man hamnar efter i planeringen, det har ju inte med kommunikationen att göra utan att det blir lite stressigt och man kommunicerar mindre som gör att man missar grejer längre fram i tiden och missar att berätta för sina medarbetare vad som händer nästa vecka och det kommer som en överraskning, sånt är lättare att fånga upp när man har det ganska lugnt och kan liksom gå igenom klotet om vad man ska göra och vad som händer nästa vecka.

F2: Hur har du upplevt i detta projektet i mån om tid och stress?

AL B: I detta projektet har det varit väldigt lagom tycker jag, liksom rimlig tidsplan och bra medarbetare som gör att det hållit tiden. Det var i början när vi hade det andra projektet igång, då var man lite delad så då var man väldigt beroende på att de här kunde ta mycket egna initiativ, och det funkade bra.

F2: När du tänker på när kommunikationen fungerat bra. Vad tror du kan vara olika anledningar till detta?

AL B: Jag tycker att ofta om man har tiden och framförhållningen att sätta sig in i varje arbetsmoment då är det väldigt lätt att kommunicera det. Att man liksom vet hur allting ska gå till och det blir ju svårt om man är stressad och inte riktigt vet hur grejer och slutprodukten är. Det är väl egentligen då det blir som sämst. Så har man förutsättningarna att läsa sig in och tid att planera och så här blir kommunikationen liksom det får man på köpet, tycker jag.

(P): Paus i 15 minuter för att AL B var på ett möte.

F1: Har du något sätt du vill utvecklas? Du sade förut att du tyckte det var relativt lätt att diskutera med yrkesarbetarna. Har du någon egenskap du hade velat utveckla eller bli ännu bättre på?

AL B: Oj hur ska jag tänka på det då... Något jag vill utveckla, ja jag tror att det är väl som [C:Distriktschef] är väldigt inspirerande, det är ju något man hade velat bli

bättre på att liksom inspirera folk att verkligen: nu kör vi ihop här. Det är inte helt lätt att få alla på samma spår och tycka det är kul att nå mål så här. Det krävs ju mycket av den som planerar och liksom förmedlar arbetet. Så det får ni gärna ge tips på hur man gör det! Det vet man ju själv med när man haft typ fotbollstränare eller lärare i skolan som man har känt: wow vad kul det här ämnet är, fast det egentligen kanske är skittråkigt. Och det hänger ju mycket på personen liksom att man får med alla på samma spår. Att man bekräftar framgångar på ett bra sätt. Det är något att öva på.

F2: Apropå det, hur tar du upp när någon gjort något dåligt? Hur kommunicerar du då?

AL B: Jag försöker ta upp det på ett bra sätt, att säga: här borde du gjort så här istället, att liksom inte påpeka att detta varit fel utan att istället mer prata om hur vi borde gjort istället och varför man borde gjort så. Det hjälper liksom inget att när felet väl är gjort så behöver man inte älta det utan jag tror att man ska fokusera på lösningen.

F1: På [C:Företagets] intranät finns styrdokument, [C: styrdokumentets namn]. Vad har du för tankar kring dessa dokument?

AL B: Ja. Ja det finns ju massa där. Och det är ju inte alltid man är inne där hur man skall lösa grejer. Men man använder ju väldigt mycket dokument därifrån. Och det är ju där treveckorsplaneringen kommer ifrån och även arbetsberedningen kommer ju också därifrån. Så hur vi jobbar är ju mycket grundat ifrån det. Men sen skall man ju ha tid och lust att leta fram allting det och det är inte alltid man har det heller. Så det är ju att man skulle kunna använda det mer, men det är väl som jag förstår det att få alla att arbeta på ungefär samma sätt. Här och sen i Stockholm ska vi ha ungefär samma veckoplaneringar och arbetsberedningar ser likadana ut var än man är i landet, det är ju samma dokument. Så jag är väl positiv men kanske borde använda det mer.

F2: Hur pratar ni om respekt? Eller gör ni det på arbetsplatsen?

AL B: Det är ju på intron så tar man alltid upp sådana grejer att man ska vara schysst mot varandra. Mer än så är det väl inte riktigt än det vardagliga, mer upp till de som jobbar att vara schyssta mot varandra. Men vi var ju inne på det, att det kanske sker grejer som inte är okej på en arbetsplats och då får man ta upp det när de grejerna händer och berätta vad som gäller så att alla är överens med det.

F2: Hur skulle du säga att dessa dagarna vi har varit här, har varit jämfört med vanliga dagar?

AL B: Mitt jobb har väl varit väldigt representativt tror jag. Det är lite såhär att flänga fram och tillbaka och se till att alla har att göra

F2: Känner du att vi har påverkat mycket hur du har pratat med yrkesarbetarna?

AL B: Nej det tycker jag inte, det är väl ungefär så här jag brukar, sen så tänker man väl efter lite extra så här att hur man kommunicerar, och det är väl bra det med att man tänker på det ibland, så kanske man snäppar upp ett steg. Jag tycker också att det kanske är en nackdel att vara i samma gäng länge, att man kanske blir bekväm att det funkar som det alltid gjort och att man kanske inte blir lika tydlig som man var första

veckorna när man jobbade ihop. Så det är väl något att tänka på lite kanske att man ska komma upp till den nivån man hade första veckan man jobbade.

F2: Är det någonting du vill tillägga?

AL B: Nej det är det väl inte riktigt, jag vet inte. Jag tycker detta är en bra grej att skriva exjobb om. Det är ju egentligen, utan kommunikation så händer ju inget här ute. Det är ju liksom det som är A och O. Det är ju att kommunicera ut tidsplaner och ritningar och vilken ordning, annars kommer det ju inte hända någonting.

F2: Har du tips till någon som kommer ut som ny?

AL B: Nej men att vara ödmjuk. De som kommer ut och liksom inte är det och tror att de har lösningarna själva, de får svårt att kommunicera. För det finns ju ingen som har lösningen till allt utan man måste ju hjälpas åt. Det är då det blir smidigast och bäst.

F2: Brukar du låta YA vara med och påverka sin arbetsplats? På vilket sätt i så fall?

AL B: Jo men det tycker jag, jag tycker de kommer med mycket egna input, att: vi borde ha det här nu och dessa verktyg vill vi ha, eller: vi vill ha en annan bod eller etablering, eller om det är något som de brukar ha eller vill ha. Då brukar man försöka fixa det. Det märker man ju då i början av detta bygget, hade vi en jättedålig etablering utan vatten och utan el i några veckor, för att det liksom fanns inget framdraget. Det drog ju liksom ner jobblusten och effektiviteten något enormt, för alla, det märkte ju jag på mig med. Det är liksom jätteviktigt att man ser till att folk trivs, att man har bra grejer och man har bra arbetsmiljö. Så då tycker jag att man verkligen skall lyssna på de som arbetar. Så det försöker jag lyssna på.

F2: Ja men vi är nöjda.

F1: Ja det är vi.

AL B: Inga följdfrågor?

F2: De har vi ställt under tiden.

F1: Tack att vi fick komma.

Bilaga 6 – Intervju AL C

Intervju med Arbetsledare C

F1 - Författare 1

F2 - Författare 2

AL C - Arbetsledare C

(P) - Paus

(H) - Kort skratt

F1: Vill du berätta lite om din bakgrund? Hur du hamnade här?

AL C: Ja jag var på Skanskagymnasiet. Det är en fyraårig teknisk linje då. Så de tre första åren var som en vanlig gymnasielinje och så var sista året mer inriktat, för att komma ut i verkligheten. Och sen, ja det är väl det, jag hamnade ju på Skanskagymnasiet främst för att jag ville flytta hemifrån och att jag ville gå teknik, och sen ja hamnade jag här.

F2: Och sen när du kom ut efter gymnasiet, hur har den resan varit?

AL C: Ja, då fick jag först jobb i Halmstad, eftersom jag var i distrikt Göteborg/Halland och sen ville jag flytta lite närmare hem och då fick jag komma upp hit till Göteborg

F1: Så hur länge har du totalt vart arbetsledare nu?

AL C: Jag har varit arbetsledare i ett halvår och biträdande arbetsledare i två år.

F1: är det någon skillnad mellan de två?

AL C: Nej det är ingen skillnad, de är mest på papper.

F2: Hur gammal är du?

AL C: Jag är 22 år

F2: Yes.

F2: Och ifall vi pratar om kommunikation då, vad känner du att du har förvärvat mest kunskap inom kommunikation och ledarskap?

AL C: Jag tror att jag fått den mesta kunskapen ifrån [C:Projektchef], min chef. Vi har haft [C:hen] som platschef i två år. Och sen nu är [C:hen] projektchef då. [C:Hen] är jätteduktig på kommunikation, så det är [C:hen] jag lärt mig mest av (H).

F2: Liksom inspirerats då, eller har du även konkreta råd?

AL C: Nej men det är väl mer, äh jag vet inte riktigt, lite båda och alltså man har väl sett hur [C:hen] gjort så försöker man göra nästan likadant.

F1: Vill du ge ett exempel på den viktigaste egenskap du förvärvat inom kommunikation och ledarskap?

AL C: Oj det var svårt. (P). Den viktigaste som jag tycker är att man ska lyssna, på vad de andra säger och ändå försöka styra dem dit det man tycker. Men inte att man bara kör över dem, utan att man pratar tillsammans och komma fram till något gemensamt

F2: Tycker du att du har utvecklats och att dina förmågor har ändrats sen du kom ut som ny? Jämfört med nu till exempel.

AL C: Ja det tycker jag. Jag är en väldigt blyg person, iallafall i början när jag inte känner mig lite trygg. Så jag har utvecklats jättemycket, på att det att man både vågar och liksom pratar med de andra och säga vad man tycker och allt sånt där. Man utvecklas ju hela tiden, det är ju så mycket olika människor man får stöta på och då utvecklas man. Alla är ju så himla olika.

F1: Hur skulle du säga att du är som ledare?

AL C: (P). Jag skulle säga att jag är en ganska lugn ledare som säger vad jag tycker men ändå lyssnar men har fötterna på jorden och hispar inte upp mig om det blir fel. Tycker liksom blir det fel, så pekar man inte ut någon, utan liksom blir det fel så är det inte ens fel utan det är vårt fel, vi är ett lag liksom. Nej jag är väl en ganska snäll ledare om man säger så, (H).

F2: Hur brukar kommunikationen med yrkesarbetare se ut? Till exempel: hur ofta har ni möten, vilka medier använder ni?

AL C: Ja vi har ju varje morgon så sitter ju alla ner vid vårt matbord, och det kanske inte är att det klassas som ett möte kanske alltid. Utan man liksom kollar att alla vet vad de skall göra liksom och sådär och de säger till om de skulle behöva någonting, eller om det skulle vara en utsättning eller inmätning eller sånt där. Sen på måndagar så har vi ju det där veckomötet då, efter frukost och då brukar vi gå igenom lite mer med säkerhet och typ planer och hur vi ligger till, både ekonomisk och vad vi behöver för material längre fram och sånt. Det är väl de fasta punkterna vi har.

F1: Hur utmanande eller icke utmanande upplever du att kommunikationen med yrkesarbetare är?

AL C: Det är väldigt utmanande tycker jag.

F1: På vilket sätt?

AL C: Man ska få fram vad man vill, alltså man måste vara jättetydlig, och nej men det är just det här att alla är så himla olika och du måste hela tiden känna av att det här behöver den här slags av kommunikationen och man måste var såhär tydlig, och den här behöver jag kanske inte vara tydlig för att [C:hen] vet hur jag tänker.

F1: Tror du att det är det de beror på? Att människor behöver olika sorters och det är därför du upplever att det är svårt eller finns det något annat?

AL C: Nej men, jag vet inte riktigt. Men det är nog det, jag tycker det är svårt i ren allmänhet.

F2: Känner du att du får hjälp med det, eller att du får jobba med det själv för att det skall bli lättare liksom?

AL C: Nej man får jobba själv också för man måste ju lära sig hur alla funkar och lära sig känna av människor men sen är det klart att man får hjälp om man behöver det. Sen är både jag och [C: Projektansvarig] ganska nya på det. [C: Projektansvarig] har jobbat lika länge som jag så vi har väl känt båda två att vi inte är så duktiga på det

(H). Nu när det vart så mycket folk här nu. Så ska man ju se till att alla där ute kommunicera med varandra också, på ett bra sätt.

F2: Stöttar ni varandra då liksom i att vara nya?

AL C: Ja det gör vi.

F2: Hur känner du att teamet hjälps åt för att kommunicera bra? Är det liksom...
Känner du att det ligger på ditt ansvar?

AL C: Ja mycket är vårt ansvar känner jag. Sen så har vi haft lite problem just här med att de inte varit så duktiga att kommunicera med varandra här ute. De har blivit osams och vill inte prata med varandra och sådär. Och då har det ju varit en utmaning att få dem att prata med varandra.

F1: Hur gjorde ni då?

AL C: Nej då tog vi hjälp av [C: Projektchefen], så fick [C: hen] prata med varje person som ett litet utvecklingssamtal och kolla lite vad som är problemet och hur blir vi bättre på det här och förklara ju igen att vi jobbar för samma sak och att vi ska nå samma mål. Och inte att man bara ska köra på, för vi jobbar ju på olika vägar och vi vill ju att alla vägar ska gå bra och inte bara att en väg ska gå jättebra. Det kanske är så att den yrkesarbetaren tänker: jag ska vara bäst och min väg ska gå jättebra, men liksom alla ska ju, det ska ju funka för alla.

F1: Hur har det blivit nu då?

AL C: Nej men nu har det blivit bättre. Sen har vi ju två personer som inte kan jobba på samma ställe och dem får vi helt enkelt bara sära på. Så ni får inte jobba på samma ställe, för då händer ingenting istället.

F1: För att de bråkar eller att de är kompisar och pratar?

AL C: Nej men för att de inte gillar varandra och liksom den ena kan bara stå och kolla på när den andra jobbar och den andra är liksom: jag bryr mig inte, liksom.

F2: Har du varit på något större projekt innan? Eller är det här, räknas detta som ett stort eller?

AL C: Ganska stort, detta är mitt största projekt jag varit på iallafall.

F2: Och ifall du jämför med de som varit mindre, har du märkt några skillnader hur det funkade liksom med kommunikation och ledarskap?

AL C: Det är mycket lättare om det bara är några få stycken som man ska kommunicera med. Speciellt så har vi, grävmaskinisterna vill gärna styra arbetet och då är det lättare att bara ha en, så kan [C:hen] få styra, en att ha, vi har fyra, och det kanske är tre av dem som vill styra projektet och hur det ska gå till liksom och då blir det lite... [rörigt] (Författarens tolkning). Ska man samsas lite med alla, så att alla tycker det är kul att gå till jobbet liksom, så att alla har det bra.

F2: Vad tycker du generellt om språket? Har du liksom funderat på vad ni använder för språk och ord och så här?

F1: Typ branschspecifika ord.

AL C: Hur tänker ni?

F2: Vad som kännetecknar det? Hur skulle du beskriva det?

AL C: Ja jag har inte funderat så mycket på det faktiskt. Det kan ju var lite svårt i början, då det är många ord man inte förstår som har med branschen att göra liksom (H).

F2: Och ditt sätt att hantera kommunikationsutmaningar, hur skulle du beskriva det?

AL C: Oj, det är svåra frågor (H).

F2: Det är okej (H) men om du kommer på.

AL C: Hur man hanterat utmaningen... (P). Jag tycker att ofta, eftersom man går och tänker på att hur man skulle lösa det att eller så att man frågar någon, jag frågar ofta [C:Projektchef] om det är någonting, hur [C:hen]skulle gjort eller vad [C:hen] tycker jag skall göra. Det är väl så jag brukar, tror jag (H).

F1: Har du någon gång upplevt att stress eller tidspress påverkat ditt sätt att kommunicera? Och i så fall på vilket sätt?

AL C: Ja det tycker jag. Jag kan ju ofta bli lite, ja att det låter att jag är sur om någon säger någonting till mig när jag är stressad. Och det är ju inte bra.

F1: Att du låter sur?

AL C: Ja att jag låter sur liksom, att man kan låta uppkäftig, för att man vill bara, man kanske har något helt annat i tankarna som man vill göra och så kommer någon och liksom: kan du göra det här, så vill man bara liksom: Nej (H). Så på så sätt påverkar det ju, tänker jag och att man kanske känner att man liksom inte har så mycket tid för det, om det skulle bli någonting.

F2: Tror du att det skulle förhindras på något sätt?

AL C: Ja alltså man måste ju, ett sätt är ju att man själv måste bli bättre att inte låta sur när någon ringer och ber en göra någonting och sen så är det ju att man först och främst skall förebygga stressen, tycker jag. Och att man liksom nu är ju jag på ett stort projekt och ett i [C:Plats 1] då, och då kanske man tycker att någon annan hade kunnat ta [C:Plats 1], så då hade jag bara haft detta och då hade det kanske varit lite lugnare. Så det är väl det.

F1: Men vad försöker du göra nu då? Nu när det är lite mycket?

AL C: Nej men nu försöker jag att det lugnt (H) och tänka att prioritera bort lite saker, även om jag tycker att de är viktiga så får jag, det får liksom bara va. För jag kan liksom inte göra mer liksom. Det är ju många som jobbar på kvällarna när det blir mycket saker att göra. Jag jobbar inte så. Jag tycker att klockan fyra så slutar jag jobbet. Och har jag inte hunnit med att göra en APD plan som de på kommunen har ringt efter så har jag inte hunnit det liksom. Det får vara så.

F1: Om du tänker tillbaka på ett projekt där kommunikationen fungerade bra. Vad tror du var anledningen till detta?

AL C: Ja det var ett projekt, det var inte så stort, det var en grävmaskinist och två yrkesarbetare och vi hade väldigt roligt tillsammans och vi blev liksom kompisar. Vi lärde känna varandra så bra att vi visste hur vi skulle kommunicera med varandra och alla visste hur den andra tänkte så det tror ja, jag tror liksom att det är bra att lära känna varandra.

F2: Hur länge arbetade ni tillsammans då?

AL C: I ett halvår kanske.

F2: Så det handlar kanske mer om personkemi än att ni jobbar tillsammans jättelänge? Eller vad tror du att det beror på?

AL C: Jo men det tror jag. Just då iallafall säkert för nu kommer ju liksom det här gänget jobba tillsammans till december, och i december kommer vi känna varandra bra liksom. Men där lärde vi känna varandra ganska snabbt eller så.

F2: Hur länge har ni jobbat här?

AL C: Oj a nu är det ganska många månader... Fyra månader blir det nu, fem. Men det har kommit ganska mycket folk nu. Det har liksom droppat in personer en där och en där nu. Så själva gruppen har vi inte jobbat in oss som en liksom.

F2: Men ni kommer vara där här gruppen nu och framåt, så gott som?

AL C: Ja förhoppningsvis kommer vi vara den här gruppen.

F2: Vet man om det? Eller kan det hända...(H)?

AL C: Det kan hända mycket (H). För nu är det, det är liksom två av våra yrkesarbetare som är inlånade från infrastruktur, heter de, och de kan ju helt plötsligt få ett projekt som de vill ha de här gubbarna på och liksom begära tillbaka dem. Vi är ju liksom fyra så det är ju hälften av våra yrkesarbetare som kan bytas ut.

F2: Har du exempel på konsekvenser som orsakats av dålig kommunikation?

AL C: (P) Ja, det är ju mycket, det är ju några gånger som det blivit fel där ute. Att man har satt fel, eller missat det, missat att sätta en brunn. Som skulle varit satt, så har man kanske missat att säga till den personen att det skall vara en brunn där eller så har man inte varit tydlig att den skulle sitta just där. Så det är väl såna saker främst. Som

jag kommer på nu. Sen är det klart att det kan hända större saker, men det är det jag kommer på.

F2: Hur upplever du respekten mellan yrkesarbetare och arbetsledare, eller dig i detta fallet?

AL C: Nej men vi har väl respekt för varandra. Det är inte så att de, de tycker, de, det spelar inte dem någon roll om jag skulle komma och säga: gör det här eller gör det där. De lyssnar på mig och jag lyssnar på dem.

F1: På [C:Företaget] intranät finns styrdokument, [C: styrdokumentets namn], är du bekant med detta?

AL C: Ja, det är jag.

F1: Vad har du för tankar och relation kring dessa dokument? Och om du använder dig av dem, på vilket sätt gör du det?

AL C: Är det alla dokument ni menar då? Eller är det bara de om kommunikation dokumenten?

F1: Kommunikations dokumenten tänker vi på.

AL C: De har jag nog inte läst (H), tror jag inte.

F1: Ja okej. Hur har denna dagen varit i jämförelse med en vanlig dag? Nu när vi ändå har varit här?

AL C: Nej jag tycker det har varit ganska vanligt ändå (H). Jo men det är väl en vanlig dag idag.

F1: Jo men jag undrade då det var en förut på frukostrasten, eller mötet som var efter frukostrasten, när det var någon som liksom sade "prata högre" och så här, vill du bara berätta hur du upplevde det?

AL C: Jag upplevde det att, först upplevde jag att [C:hen] inte lyssnade, sen så när jag sade: "lyssna då" och att [C:hen] svarade så som [C:hen] gjorde, så tänkte jag att jag var dryg och [C:hen] var dryg tillbaka eller så. Men sen har det varit att [C:hen] är väldigt dålig på att lyssna. Nu såg ju inte jag [C:hen] heller, men [C:hen] brukar vara så att [C:hen] på mötena sitter med telefonen. Och [C:hen] brukar alltid då när man säger till att [C:hen] skall lägga ner telefonen, svarar [C:hen] med: jag lyssnar, och sådär. Så det var ju då att jag kände att [C:hen] inte brukar lyssna men sen så vet jag att jag lät lite dryg och [C:hen] också (H).

F2: Ja vi ville bara veta för vi gissade att det fanns någon anledning (H).

F1: Ja vi gissade att det var så, så det var ju skönt att det var rätt (H).

F2: Vi ville liksom inte ställa, vi ville liksom bara se vad som hände.

F1: Jag tänkte på det du sa nu, att det är ju ofta att yrkesarbetare byts ut, och antagligen kommer inte detta ändras att det kommer vara så här generellt på [C:Företaget] och andra stora företag. Vad hade du önskat eller velat göra för att, det är så men att bibehålla en bra grupp typ? Förstår du vad jag menar?

AL C: Nja...

F1: Nej men att ha en gruppaktivitet eller något såhär, en miniutbildning så att man lär känna varandra. Tror du att det hade främjat dynamiken? Jag tänker mer på det spåret.

AL C: Ja men det tror jag. Om man har en aktivitet eller bara försöker göra något tillsammans. Att alla liksom ska försöka samarbeta på något sätt eller gå igenom. Det kan ju vara att man sitter ner och försöker diskutera olika frågor eller sånt där.

F1: Hur tror det hade gått att integrera i vardagen under projekt?

AL C: Ja det hade ju gått, att man har någonting på fredagar liksom. Att man liksom spelar kort tillsammans på rasten eller vad som helst. Någon aktivitet försöker vi ha men det kanske blir en på varje projekt liksom.

F2: Att man går iväg och gör något tillsammans? Eller vad menar du med aktivitet?

AL C: Ja men det är massa olika. Vissa projekt har vi åkt iväg på arbetstid för att göra något, spela paintball eller köra gokart, vad som helst liksom. Sen kan man hitta på saker på projektet också.

F2: Upplever du att det bygger en grupp?

AL C: Ja det upplever jag, jag tycker att man lär känna varandra och så. Det tycker jag är väldigt viktigt att man gör.

F1: När brukar den här aktiviteten infalla?

AL C: Det är jätteolika. Ofta vill man ha den i början. Men nu har det varit så att, vi liksom jättemycket folk nu, efter fem månader, så egentligen hade vi behövt en nu då, men oftast vill man ha den i början så det blir en kick-off så här.

F2: Brukar du låta yrkesarbetarna vara med att påverka sin arbetsplats? Alltså sin vardag och i så fall på vilket sätt?

AL C: Ja det tycker jag. Ja det är väl att vi lägger upp dagarna tillsammans. De får bestämma mycket, i vilken ordning de skall göra saker och så sen så kanske nu när vi är på så många olika vägar att vi kanske bestämmer: nu ska jag gå på den vägen, och sen: nu går jag den. Sen får ju de bestämma, sen får ju de med sen brukar ju vi gå och kolla på vägen innan och liksom: hur vill ni göra här. Ska vi börja från det hållet? Vill ni ta ner ett träd eller vill ni... Och då får ju de säga: nej men vi behöver inte ta ner några träd och vi vill börja såhär och vi behöver jobba så här för att jobba så. Så på det sättet får de vara med ganska mycket tycker jag.

F2: Har du något exempel i från denna dagen som du vet att reflektera över kommunikation?

AL C: (P). Jag vet inte faktiskt.

F1: Är det någonting du hade velat tillägga eller någonting du tycker att vi missat. Som är viktigt att ta upp?

AL C: Nej jag tycker ni har fått med mycket saker (H). Jag tänker inte på något mer faktiskt.

F2: Då är vi nöjda.

F1: Då tackar vi för oss.

AL C: Tack själva!

F1 och F2: Tack så mycket!