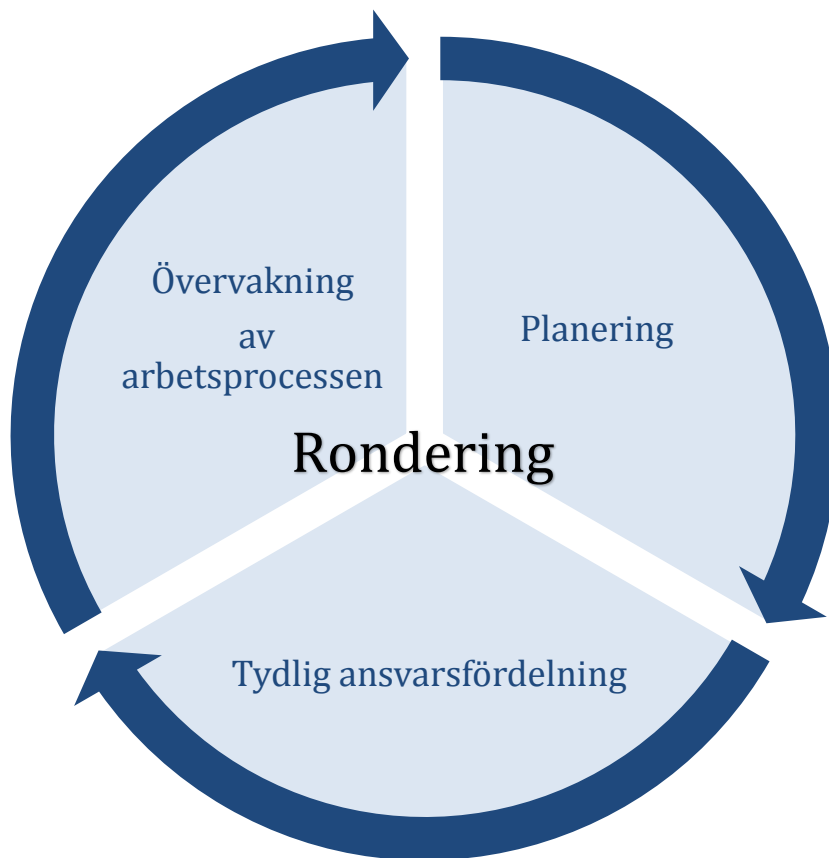




CHALMERS



Rondering i byggbranschen **Ett verktyg för effektivt ledarskap**

Examensarbete inom högskoleingenjörprogrammet Byggingenjör

Sakarias Hultin

EXAMENSARBETE BOMX03-17-13

Rondering i byggbranschen

Ett verktyg för effektivt ledarskap

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

Sakarias Hultin

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Avdelningen för Construction management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2017

Rondering i byggbranschen
Ett verktyg för effektivt ledarskap

*Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet
Byggingenjör*

Sakarias Hultin

© SAKARIAS HULTIN, 2017

Examensarbete BOMX03-17-13 / Institutionen för bygg- och miljöteknik,
Chalmers tekniska högskola 2017

Institutionen för bygg och miljöteknik
Avdelningen för Construction management
Chalmers tekniska högskola
412 96 Göteborg
Telefon: 031-772 10 00

Omslag:
Figuren illustrerar ledarskapet i ronderingsprocessen.

Institutionen för bygg- och miljöteknik
Göteborg 2017

Rondering i byggbranschen

Ett verktyg för effektivt ledarskap

Examensarbete i högskoleingenjörsprogrammet

Byggingenjör

Sakarias Hultin

Institutionen för bygg- och miljöteknik

Avdelningen för Construction management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Byggbranschen har haft en kraftig utveckling mot större företag och större, mer komplexa projekt som har ökat behovet för mer effektiva styrverktyg. En viktig del för att nå framgång är en effektiv arbetsledning. Rondering väcker liv i och utvecklar det gamla konceptet ”management by walking around”. Denna rapport avser att undersöka om rondering ökar effektiviteten på arbetsledningen, i form av tidsanvändning, hälsa och välbefinnande samt produktivitet. Störst fokus i denna studie ligger på arbetsledarens roll.

Studien har genomförts i form av elva kvalitativa intervjuer med sju arbetsledare och fyra produktionschefer. Resultaten från intervjuerna jämförs dessutom med teorier och forskningsresultat om ett hållbart effektivt ledarskap samt fördelar med ett systematiskt arbetssätt. Studien behandlar även problematiken kring implementering av ett nytt arbetssätt.

Slutsatserna i studien visar att rondering är ett verktyg för effektivt ledarskap och skapar möjligheter för bättre användning av ledningens tid. Arbetssättet gör det även lättare för nyexaminerade att snabbare komma in i rollen som arbetsledare. Rondering ökar personalens välbefinnande, samt förbättrar kommunikationen mellan produktionschefen och arbetsledaren.

Nyckelord: Systematik, tydlighet, ledarskap, arbetsledning, arbetsledare, effektivitet, produktivitet, KASAM, implementering

Management by walking around in the construction industry

A model for effective leadership

Diploma Thesis in the Engineering Programme

Building and Civil Engineering

Sakarias Hultin

Department of Civil and Environmental Engineering

Division of Construction management

Chalmers University of Technology

ABSTRACT

The construction industry has had a strong development towards larger companies and larger, more complex projects that has increased the need for more efficient control tools. An important part of achieving success is effective work management. Structured roundmaking (Rondering) develops and breathes new life into the old concept of "Management by walking around". This study aims at investigating whether structured roundmaking increases the effectiveness of work management in terms of time used, health and well-being as well as productivity. The study has a focus on the role of the supervisor.

The study has been conducted in the form of eleven qualitative interviews of seven supervisors and four site managers. The results from the interviews are compared with theories and research results on sustainable, effective leadership as well as the benefits of a systematic approach. The study also addresses the implementation problems when a new working method is introduced.

The conclusions of the study show that structured roundmaking is a tool for effective leadership and that it creates opportunities for better use of management time. The work method also makes it easier for newly graduated to adapt to the role of supervisor. Structured roundmaking increases the well-being of staff and improves the communication between site manager and supervisor.

Key words: systematic, leadership, supervisor, effective, productivity, KASAM, implementation

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	V
BETECKNINGAR	VI
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund och problemformulering	1
1.2 Syfte	2
1.2.1 Frågeställning	2
1.3 Avgränsningar	2
2 METOD	3
2.1 Fallstudie	3
2.1.1 Kvalitativ undersökning	3
2.2 Litteraturstudie	4
2.3 Semi-strukturerad intervjumetod	4
2.4 Observation	5
2.5 Studiens trovärdighet	6
3 TEORETISKT RAMVERK	7
3.1 Definition av effektivitet och produktivitet	7
3.2 Systematiskt arbetsätt	8
3.2.1 PDCA-modellen	9
3.3 Arbetskraftens effektivitet	11
3.4 Arbetsledning	13
3.4.1 Planering	14
3.4.2 Tydlig ansvarsfördelning och mål	15
3.4.3 Övervakning av arbetsprocessen	16
3.4.4 Effekten av att gå runt	17
3.5 Teoretisk modell för rondering	18
3.6 Implementering	19
3.6.1 Framgångsfaktorer	19
3.6.2 Fallgropar	21
4 RONDERING	22
4.1 Beskrivning av arbetsättet	23
4.1.1 Planering	23
CHALMERS , <i>Bygg- och miljöteknik</i> , Examensarbete BOMX03-17-13	III

4.1.2	Genomförande	24
4.1.3	Kontroll	24
4.1.4	Agera	24
5	RESULTAT OCH ANALYS	25
5.1	Sammanfattning av resultat	25
5.2	Tillämpning av rondering i arbetsledning	27
5.2.1	Planering	28
5.2.2	Ansvarsfördelning	29
5.2.3	Övervakning av arbetsprocessen	30
5.3	Effekter av rondering i arbetsledning	32
5.3.1	Arbetsituationen	32
5.3.2	Systematik och kvalitet	33
5.3.3	Arbetskraftens effektivitet	33
5.4	Implementering	34
5.4.1	Fallgropar	35
5.5	Observation av ronderingslistor	35
6	DISKUSSION	36
6.1	Vad är kärnan i ronderingsprocessen?	36
6.2	Vad är förutsättningarna för en effektiv rondering?	36
6.3	Ledarens beteende i ronderingsprocessen	36
6.4	Varför kan just rondering göra arbetet effektivare?	37
6.5	Vilka hinder finns för implementeringen av rondering?	38
7	SLUTSATS	39
7.1	Arbets sättet rondering	39
7.2	Implementering av rondering	40
7.3	Förslag till vidare studier	40
8	REFERENSER	41

BILAGOR

Bilaga 1 – Intervjuguide

Bilaga 2 – Ronderingslista

Bilaga 3 - Ronderingslista

Förord

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och utgör den avslutande delen på byggingenjörsprogrammet vid Chalmers Tekniska Högskola. Examensarbetet har utförts på institutionen för Bygg- och miljöteknik och har genomförts under våren 2017 i samarbete med Skanska.

Först och främst vill jag tacka alla som medverkat i intervjuerna. Deras utförliga svar har varit värdefull information för denna studie och det har varit intressant att höra hur de arbetar med rondering. Jag vill rikta ett stort tack till mina handledare på Skanska Olof Peterson och Peter Fredriksson för stöd och vägledning. De har varit intresserade och engagerade genom hela processen samt varit värdefulla diskussionspartners kring de tankar och frågor som uppstått under arbetets gång. Jag vill också tacka min handledare på Chalmers, Bert Luvö för värdefulla råd om arbetets utformning.

Slutligen vill jag rikta ett extra stort tack till min handledare Simon Elvnäs, grundaren av arbetssättet rondering, för att han delat med sig av all den kunskap han har om ledarskap. Han har med stort stöd och engagemang följt mig i detta arbete. Att få haft möjligheten att ha honom som handledare har varit en spännande och lärorik resa, som har öppnat upp nya vägar för mig i frågor om ledarskap.

Göteborg juni 2017
Sakarias Hultin

Beteckningar

AL	Arbetsledare
BC	Blockchef
PC	Produktionschef
PrC	Projektchef
Pring	Projektingenjör
YA	Yrkesarbetare
UE	Underentreprenör
MBWA	Management by walking around

1 Inledning

Denna rapport har gjorts i samarbete med Skanska för att undersöka om rondering kan öka effekten av den tid som arbetsledningen lägger ned.

1.1 Bakgrund och problemformulering

Byggbranschen är en arbetskraftsintensiv bransch. Företagen och oftast uppdragen blir allt större och mer komplicerade. Kontroll- och ledningsbehovet ökar därmed och tjänstemännen blir fler och fler. Arbetsuppgifterna ökar, men motsvarande resultat ses ofta inte av arbetet. Tjänstemännen har alltså fullt upp att göra, men uppnår inte resultat som motsvarar insatsen. Utifrån detta går det att hänvisa till Parkinsons lag "Arbete utvidgar sig så att det fyller den tid som är tillgänglig för att utföra det" (Parkinson, 1969).

Arbetsledningens vardag är alltför ofta händelsestyrd. Detta innebär att planeringen blir kortsiktig och att genomförandet baseras på varje enskild situation och aktuella förutsättningar. Det leder till att arbetet blir reaktivt, resurser felanvänds och överförbrukas och uppföljningen försummas. Detta bekräftas även i Josephson & Saukkoriipi (2005) studie, där deras resultat visar att 33 % av arbetsledningens tid går till oplanerade möten. Dock saknas data i rapporten, vilket gör det svårt att utläsa vilket underlag som ligger bakom. Det medför att det endast går att ta del av deras summerade slutsatser.

Denna situation medför att arbetsledningen upplever en alltmer stressfylld arbetsmiljö enligt Josephson & Saukkoriipi (2009).

Det svenska ledarskapet bygger alltför ofta på informell kommunikation såsom samtal, diskussioner, spontana möten och otydliga arbetsbeskrivningar. Chefer ger stor frihet och mycket ansvar men sätter inga gränser eller tillhandahåller strukturer för arbetet. Strannegård & Rappe (2003) anser att för mycket frihet gör anställda sjuka.

Arbetsledaren har det direkta ansvaret för att leda och fördela arbetet i produktionen. Hen har ibland ett ansvar utan tillhörande mandat och kommer därför ofta i kläm mellan olika hierarkiska strukturer i organisationen. Arbetsledaren har en väldigt viktig roll genom att vara den förenande länken mellan produktionschefen, yrkesarbetarna och underentreprenörerna. Arbetsledaren ska se till att produktionsplan och mål förvandlas till konkreta arbetsuppgifter (Alvesson & Sveningsson, 2007).

Hallberg & Tri (2010) belyser problemen kring arbetsledarens situation i sitt examensarbete och anser att brist på en tydlig funktionsbeskrivning och ansvarsfördelning skapar osäkerhet, inte minst hos nyanställda och nyexaminerade, om hur arbetsledaren förväntas agera i positionen. Vidare anser författarna att en tydligare arbetsroll skulle underlätta för produktionschefen, öka effektiviteten i produktionen samt skapa mer motiverade arbetsledare.

Simon Elvnäs har tagit fram ett arbetssätt kallat rondering för att förbättra och effektivisera arbetsledningen i produktionen och har tillämpat det i utvalda byggprojekt i Skanska. Det grundläggande i arbetssättet är att systematiskt dokumentera arbetet och genom det ge tydliga roller, väldefinierade arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Detta ska sedan förbättra kommunikationen mellan produktionschef, arbetsledare, yrkesarbetare och underentreprenörer.

1.2 Syfte

Syftet med denna rapport är att utreda och analysera arbetssättet rondering för arbetsledningen och undersöka vilka effekter det har på utövarna och produktionen. Dessutom syftar rapporten till att utifrån undersökningen skapa ett stöd till implementering av verktyget.

1.2.1 Frågeställning

Rapporten avser att ge svar på följande frågeställningar:

- Går det att genom rondering öka ledarens påverkan på utförandet?
- Effektiviserar rondering arbetsledningen?
- Vad krävs för att implementera rondering hos arbetsledningen?

1.3 Avgränsningar

- Avgränsningar gällande empirins omfång har gjorts genom att endast behandla anställda på Skanska.
- Den geografiska spridningen har avgränsats till att omfatta ett projekt i Stockholm och två projekt i Göteborg.
- Undersökningen har begränsats till sammanlagt sju yrkesverksamma arbetsledare samt fyra produktionschefer, som redan tidigare har blivit introducerade till verktyget rondering.

2 Metod

I detta kapitel presenteras tillvägagångssättet för insamling av de data som ligger till grund för denna rapport samt en redogörelse för de valda metoderna. Ett teoretiskt ramverk har framtagits genom en fördjupad litteraturstudie för att placera verktyget i sitt sammanhang samt förklara verktyget teoretiskt utifrån metoder för arbetsledning, systematik och hälsa. Studien genomfördes till största delen genom en intervjustudie av yrkesverksamma produktionschefer och arbetsledare som redan tidigare arbetar med verktyget rondering. Observationer gjordes på ett av de tre projekten för att studera praktisk tillämpning av verktyget.

2.1 Fallstudie

Fallstudien har som syfte att beskriva ett fenomen eller objekt på djupet och är därför det grundläggande arbetssätt som använts i denna studie. Metoden är lämplig att använda om undersökningen ska göras i en organisation för att skapa en djup förståelse av hur ett specifikt arbetssätt fungerar.

Metoden är flexibel och det är möjligt att förändra frågor och inriktning under arbetets gång om upplysningar framkommer som pekar på att andra problemställningar är väsentliga än de som först utgicks ifrån. Data som insamlats är i huvudsak kvalitativa.

Rapporten beskriver tre specifika fall som valts ut med ett speciellt syfte. Det innebär enligt Höst, Regnell och Runeson (2006) att slutsatserna inte direkt kan generaliseras till andra fall. Finns det två liknade fall med samma förutsättningar är sannolikheten dock stor att resultaten kommer att bli desamma. Görs en serie av fallstudier ökar sannolikheten för att resultaten kan generaliseras, dock saknas statistiskt säkerställda resultat då fallen inte valts ut slumpmässigt. Istället har studien försökt att täcka variationen i populationen för att utforska fenomenet på djupet.

Följande metoder har använts för att samla in information och data i denna rapport:

- Litteraturstudie
- Semi-strukturerad intervju
- Observation

2.1.1 Kvalitativ undersökning

Den kvalitativa metoden används enligt Dalen (2008) för att få fram den intervjuades erfarenheter, tankar och känslor. Metoden kan undersöka människors sätt att resonera och reagera eller uppenbara varierande handlingsmönster.

Trost (2009) argumenterar för att i den kvalitativa undersökningen föreligger det goda möjligheter att utreda orsakssammanhang och få en nyanserad förståelse av företeelsen som studeras. Vidare menar han att undersökningens data dock ofta möts med en viss misstänksamhet då den bygger på små urval och på så sätt inte kan representera en större population.

Med avseende på kvantitativa studier menar Trost (2009) att dessa lämpar sig väl om studien avser att veta hur ofta, hur många eller hur vanligt något fenomen är.

Vidare anser han att kvantitativa studier kan upplevas som mer tillförlitliga då faktiska siffror presenteras, ofta från en större population. Han poängterar dock att det alltid finns en risk att frågeställningarna blir alltför förenklade och därmed får bristande relevans för företeelsen som studeras.

Trost (2009) argumenterar vidare för att, med utgångspunkt i det rikare kunskapsmaterial som fås i kvalitativa undersökningar, kan rutinerade uttolkare av data emellertid ofta lyckas att generalisera resultatet tillräckligt bra för praktisk användning om ett varierat urval av respondenter valts ut noggrant. Det som då fås är ett mer omfattande och nyanserat resultat när det gäller frågeställningar. Det råder dock stor enighet om att kvalitativa studier generellt är nyttiga förstadium till en kvantitativ undersökning.

2.2 Litteraturstudie

Litteraturstudien har använts för att samla in vetenskaplig information om ämnen såsom systematisk uppföljning, förbättringsarbete, hälsoteorier, ledarskap och implementering. Därmed har rondering kunnat placeras in i sitt sammanhang. Med hjälp av litteraturstudien har det också kontrollerats om något liknande arbete presenterats i ämnet.

Den insamlade informationen har sedan legat till grund för utformningen av en semi-strukturerad intervju och för det teoretiska ramverket.

Litteratursökningen har skett enligt Höst et al. (2006) i tre övergripande steg:

- Inledningsvis har en bred sökning gjorts där många olika vägar och nyckelord använts.
- Därefter har de mest relevanta källorna valts ut och studerats för att skapa en djupare förståelse. Detta har sedan legat till grund för en fördjupad litteratursökning.
- Sist har en djup och specifik sökning gjorts för att hitta mer relevanta källor.

Litteratursökningen har först och främst gjorts på Chalmers biblioteks databaser och på söktjänsten Summon. Sökning har även gjorts på google scholar fast i mindre utsträckning.

2.3 Semi-strukturerad intervjumetod

Teorier och forskningsresultat som insamlats från litteraturstudien har legat till grund för utformningen av en semi-strukturerad intervju. Intervju har utförts på:

- Sju arbetsledare
- Fyra produktionschefer

Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i efterhand.

En semistrukturerad intervju har en hög grad av standardisering och en låg grad av strukturering vilket innebär att det blir en kombination av kvantitativ och kvalitativ metod (Hartman, 1998).

Intervjuguiden har framtagits med inriktning på det bestämda ämnet rondering. Genom intervjuguiden har en standard skapats och informanterna har fått samma formulerade frågor i samma ordningsföljd. Enligt Trost (2009) innebär användningen av en standardiserad intervjuguide att variationerna i intervjun minskar och att informanterna får samma förutsättningar.

En låg grad av strukturering innebär att öppna frågor har använts. Eftersom personlig kontakt rådde under intervjun fanns möjlighet att förtydliga frågorna. Frågor har formulerats så de ska uppfattas konkreta, enkla och fokuserade på ämnet. Häger (2007) anser att öppna frågor gör det både möjligt och nödvändigt för informanten att förklara och utveckla sitt svar. Ledande frågor har undvikits därför att de enligt Häger (2007) gör att utvecklingen av intervjun helt bestäms av intervjuarens hypoteser.

Framtagning av intervjuguiden har baserats på centrala teman med underliggande frågor som är tänkta att besvara arbetets frågeställningar.

De inledande frågorna har behandlat bakgrundsinformation om informanten och sedan följde några enkla beskrivande frågor. Efterhand fokuserades frågorna på mer djupa och centrala delar, för att sedan avslutas med mer enkla och beskrivande frågor.

Detta sätt att bygga upp intervjuguiden gör enligt Dalen (2007) att informanten ska känna sig bekväm och avslappnad. Då kan det vara lättare att öppna sig och berätta med egna ord om sina upplevelser när intervjuens djupare och mer centrala frågor behandlas.

Den intervjuguide som använts hittas i BILAGA 1.

2.4 Observation

Observationer har gjorts för att få en förståelse för den praktiska tillämpningen av arbetssättet. Observationerna har genomförts som deltagande observatör i ostrukturerad form ute på ett projekt. Insamling av totalt nio ronderingslistor har också gjorts och då har observationen skett i strukturerad form.

Höst et al. (2006) anser att observationer kan användas för att ge kunskap om beteenden och skeenden i dess naturliga miljö. Det finns flera fördelar med observation som metod och jämfört med intervju sker insamlingen av information oberoende av den intervjuades minnesbild av händelsen. Observation av beteende skapar heller inget merarbete för den som observeras. Nackdelar med metoden är att det ofta är en tidsödande process och att observationerna måste ske på plats. Observationerna kan ske strukturerat eller ostrukturerat.

Hartman (1998) argumenterar för att en ostrukturerad observation är bra att använda i en undersökande studie, där det inte i förväg har bestämts vilka beteenden som skall studeras. Observationen kan då ligga till grund för hypotesen eller för genomförandet av en strukturerad observation. Vidare anser han att genom att genomföra en ostrukturerad observation kan observatören skapa sig en förståelse av ett fenomen och upptäcka okända händelser, som troligen inte undersöks i en strukturerad observation.

Den ostrukturerade observationen har gjorts som deltagande observatör enligt Höst et al. (2006) riktlinjer för grad av interaktion.

- Deltagande observatör är inkluderad i händelsen utan att vara delaktig. Inga försök har gjorts att dölja rollen som observatör och information har insamlas med hjälp av intervjuer och genom att deltagarna har fått ”tänka” högt.

Den ostrukturerade observationen har sedan legat till grund för en strukturerad observation av ronderingslistor.

Enligt Hartman (1998) ska en strukturerad observation fokusera på ett visst begränsat beteende. Observationerna handlar då om att studera beteenden som hypotesen berör. Vidare menar han att det innebär att hypotesen måste vara väl definierad så att det är tydligt vilka situationer och beteenden som ska studeras.

2.5 Studiens trovärdighet

För att diskutera studiens trovärdighet används begreppen validitet och reliabilitet. Validiteten avser studiens giltighet, vilket innebär att undersöka om det som påstås undersökas har undersökts (Trost, 2009).

En intervjuguide har framtagits där samma frågor har ställts till samtliga informanter i samma ordningsföljd. På det sättet minimeras risken enligt Hartman (1998) att diskussionen i alltför hög grad skall lämna det område som studien avser att undersöka. Det medför också att alla informanter får samma förutsättningar att beskriva fenomenet. Vidare har intervjuerna utförts på respektive informants arbetsplats. Studiens resultat har kontinuerligt diskuterats med handledarna, något som också borde öka validiteten.

Reliabiliteten är studiens tillförlitlighet, vilket enligt Trost (2009) betyder att om mätningar görs igen skall samma värden fås. Reliabilitet kan också användas med avseende på om undersökningen har några systemfel. Med avseende på detta har samtliga intervjuer spelats in och i efterhand transkriberats för att minimera risken för missuppfattningar eller misstolkningar. Egna observationer av praktisk tillämpning av arbetssättet samt observationer av insamlade ronderingslistor har också gjorts. På det sättet har informanternas svar även kunnat jämföras med observationerna, något som också borde öka reliabiliteten.

3 Teoretiskt ramverk

I det teoretiska ramverket redogörs för de råd och slutsatser kring hur arbetsledningens effektivitet kan öka, som har framförts i relevant vetenskaplig litteratur. Tyvärr är de flesta arbeten huvudsakligen teoretiska och det har endast varit möjligt att referera ett begränsat antal som är baserade på empiri och praktiska tillämpningar. Ändå framgår många relativt entydiga riktlinjer som borde kunna medföra förbättringar om de implementerades allmänt.

3.1 Definition av effektivitet och produktivitet

Effektivitet är i dagligt tal knappast något entydigt begrepp. Med utgångspunkt i refererad litteratur kommer effektivitet och produktivitet att skiljas på. Effektivitet är det centrala begreppet under vilket produktiviteten lyder.

Effektivitet är både att göra rätt saker, t.ex. det som marknaden efterfrågar, och att göra dessa saker på riktigt sätt. Produktiviteten definieras som att täcka det sistnämnda, dvs, att utföra en föreskriven åtgärd på bästa sätt. Det finns tecken på att byggbranschen ofta har fokuserat alltför starkt på produktiviteten i förhållande till effektiviteten.

Produktivitet definieras Lindvall (2011) som att göra saker på rätt sätt. Sörqvist (2013) utvecklar detta och menar att produktivitet är ett mått på hur bra utövaren är på att utföra arbetet så som det är tänkt att utföras. Vidare anser han att det är ett mått på hur bra en organisation är på att kunna utföra arbetet enligt föreskrivna instruktioner och rutiner.

Lindvall (2011) beskriver sambandet mellan effektivitet och produktivitet på följande sätt ”Om man gör fel saker på ett riktigt sätt ger det ett sämre utfall likväl som att rätt saker görs på ett felaktigt sätt”. Sambandet säger att om saker görs på rätt sätt krävs det mindre tid, vilket ger större effekt av tiden som läggs ner.

Sörqvist (2013) betonar att det historiskt sett varit alltför stort fokus på produktivitetens mått i verksamheter, vilket medfört att verksamheter gått omkull, trots att de varit mycket produktiva. Det som då har försummats är sambandet mellan effektivitet och produktivitet och vad kunden verkligen uppskattar och har behov av.

Sambandet mellan effektivitet och produktivitet ses som att effektiviteten består av en yttre och inre effektivitet, där den inre benämns som produktivitet och den yttre som den totala effektiviteten systemet ger (Lindvall, 2011). Vidare hänvisar Lindvall (2011) till att grunden i ekonomin är läran om hushållning med knappa resurser och betonar att det väsentliga är att disponerade resurser används på bästa möjliga sätt. Effektivitet handlar om att göra rätt saker, sådana som kunden uppskattar och uppfattar önskvärda.

Sörqvist (2013) anser att den yttre effektiviteten är ett mått på i vilken utsträckning det som levereras möter kundens förväntningar och behov och blir således ett kvalitetsmått.

3.2 Systematiskt arbetssätt

Kreativitet och förändringar innehåller alltid ett anarkistiskt element av kaos, som det är nödvändigt att tämja om det skall fungera praktiskt och komma verkligheten till nytta. Detta tämjande uppnås genom systematiken. Enligt Moen & Norman (2006) går det att gå så långt bak i tiden som till Francis Bacon (1561-1621) för att läsa om systematiskt arbete. Bacon ansåg att om kunskap ska utvecklas behöver utvecklingen följa en planerad struktur.

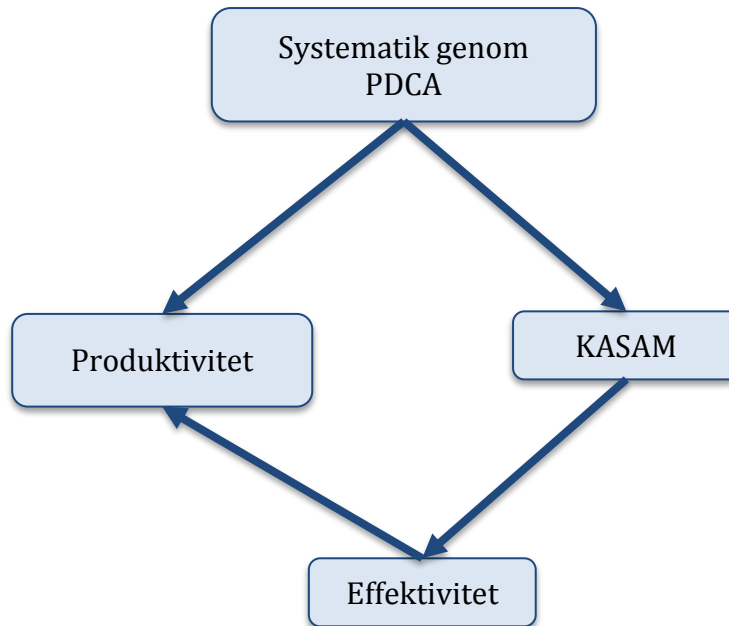
Ulrich & Eppinger (2000) anser att ett systematiskt arbetssätt och en väldefinierad modell:

- Ger ett bättre underlag för kvalitetssäkring
- Underlättar samordning av aktiviteter
- Tydliggör planering
- Underlättar för ledning av arbetet
- Gör det lättare att identifiera områden som behöver förbättras

Enligt Sörqvist (2004) så är en förutsättning för att kunna arbeta systematiskt att ett bestämt tillvägagångssätt för hur en aktivitet ska utföras beskrivs och att det finns tydliga roller i arbetet med väl definierade arbetsuppgifter, ansvar och befogenheter. Att arbeta systematiskt kan ses som ett ständigt förbättringsarbete, vilket skall drivas för att uppnå framgång med en styrande roll, en utförande roll och en stödjande roll. Vidare hävdar han att systematiskt arbete hjälper individen att komma ihåg alla viktiga moment och att hålla rätt fokus. På så sätt arbeta proaktivt med orsaker istället för reaktivt med lösningar.

Sörqvist (2004) argumenterar även för att införandet av ett gemensamt arbetssätt skapar grunden för kontinuerlig uppföljning och styrning av arbetet. Modellen skapar en utgångspunkt för planering och en struktur för arbetet. På det sättet får alla projekt en likadan struktur och det ger möjlighet till en central uppföljning

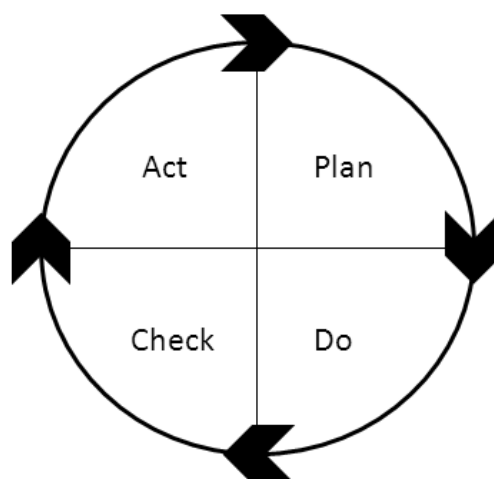
Genom att utgå från PDCA-modellen skapas systematik och struktur i arbetet. Det kan i sin tur påverka personalens välbefinnande. Enligt Antonovskys (1987) hälsoteori har människor lättare att hantera påfrestningar om deras tillvaro är sammanhängande (KASAM). Utifrån Sörqvists (2013) definition av produktivitet som ett mått på hur bra en organisation är på att kunna utföra arbetet enligt föreskrivna instruktioner och rutiner, skapar ett systematiskt arbete förutsättningar för att öka produktiviteten.



Figur 1: Beskriver sambandet mellan systematik genom PDCA som skapar förutsättning för ökad produktivitet, hälsa och effektivitet (egen bild).

3.2.1 PDCA-modellen

Grunden för PDCA modellen skapades på 1920-talet av Walter Shewhart som anses ha haft en mycket betydelsefull roll i den moderna synen på kvalitetsutveckling (Bergman & Klefsjö, 2007). Den utvecklades senare vidare av Edwards Deming på 1950-talet till hur den ser ut idag. Modellen kallas ofta för Deming-cykeln även om Deming själv kallade den för Shewhart-cykeln efter sin mentor (Bicheno, 2007). PDCA är en modell för ständigt förbättringsarbete och är utformad likt ett hjul som alltid snurrar i ett cykliskt förfarande, där problemlösningsarbetet utförs på ett systematiskt sätt. Cykeln utgörs av de fyra faserna Plan, Do, Check och Act (Sörqvist, 2013).



Figur 2: PDCA-modellen från Sörqvist (2004, s. 313).

1. Plan (Planera)

Denna fas handlar om att planera vad som ska göras. Fasen ska även omfatta att definiera problemet samt att undersöka det interna och externa behovet. I planeringsfasen är det viktigt att hitta den verkliga orsaken till problemet enligt (Pettersson, Johansson, Broman, Blücher och Alsterman, 2009). Det är enligt Sörqvist (2004) viktigt att i denna fas även identifiera eventuella hinder och svårigheter som kan uppkomma i genomförandet. Deming menar att förändringen eller förbättringen bör utföras som ett mindre vetenskapligt experiment där målen tydligt ska framgå och hur de ska uppnås. Vidare är det viktigt att under planeringen ha en bra kommunikation med diskussioner som ska omfatta målnedbrytning och skapa en enighet (Bicheno, 2007).

Peterson et al. (2009) anser också att kommunikationen är viktig i denna fas för att de berörda parterna ska få kontinuerlig information och genom denna få en möjlighet till påverkning så att målet kan nås på bästa möjliga sätt.

Bergman & Klefsjö (2007) anser att en bra metod i planeringsfasen är att samla en grupp personer med olika kunskaper och bakgrund för att göra en "brainstorming" där idéer kan flöda fritt utan kritik. De poängterar dock att det är viktigt att sammanställa informationen från brainstormingen på ett strukturerat sätt så att förslagen blir tydliga också i sina praktiska konsekvenser. När problemen och behoven har identifierats skapas en plan för genomförandet av de åtgärder som fastställts. (Sörqvist, 2004).

2. Do (genomföra)

Om en grundlig plan har skapats i planeringsfasen där problemen är tydligt definierade och alla vet vad som ska göras, blir denna fas relativt enkel (Peterson et al., 2009). Bergman & Klefsjö (2007) menar att det även i denna fas är viktigt med bra kommunikation, så att alla är införstådda med vad som ska göras. Vidare betonar de att en tydlig ansvarsfördelning gör att åtgärderna genomförs enligt planen som skapades i planeringsfasen.

3. Check (kontrollera)

Denna fas handlar om uppföljning från föregående faser och således sker inlärningsprocessen. Detta är något som tyvärr ofta försummas (Bicheno, 2007).

Det är enligt Bergman & Klefsjö (2007) viktigt att undersöka och analysera de genomförda åtgärderna på ett systematiskt sätt så att kontrollfasen inte bara innebär att jämföra resultat med mål utan att andra frågor också kan behandlas såsom:

- Vad sades om den verkliga orsaken i planeringsfasen?
- Vad fungerade bra och vad fungerade mindre bra?
- Vilka lärdomar kan tas med för fortsatta eller kommande arbeten?

4. Act (agera)

Om förbättringsarbetet visar sig vara effektivt för verksamheten måste det säkras genom att en standard skapas och att framstegen på det sättet tas tillvara. Cykeln blir då sluten och med hjälp av den nya standarden ges möjligheter att hitta nya avvikelser eller problem (Peterson et al., 2009).

Enligt Bicheno (2007) kan en standard alltid förbättras, men den utgör den för närvarande bästa proceduren. Vidare anser han att alla tidigare faser är bortkastade utan detta sista steg. Han menar att det finns flera frågor som kan ställas i denna fas såsom:

- Kan förbättringen komma till användning någon annanstans?
- Har förändringen kommunicerats ut till alla berörda parter?
- Går det att förhindra att problemet återuppstår?

3.3 Arbetskraftens effektivitet

I en så arbetskraftsintensiv och fysiskt och psykiskt krävande bransch som byggbranschen är personalens välbefinnande en central effektivitetsfaktor.

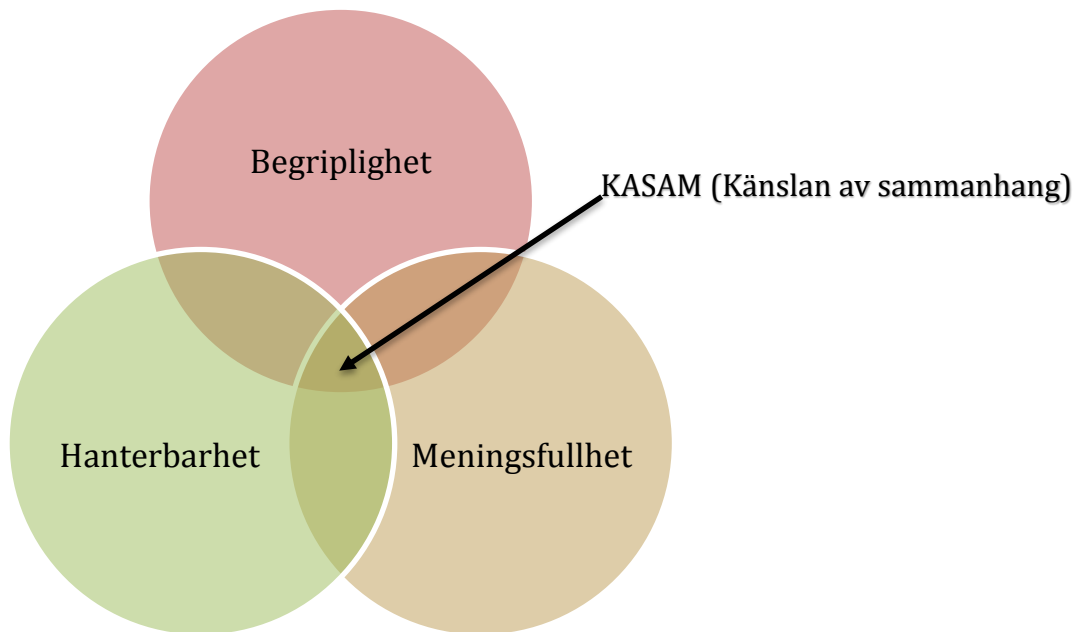
Människor utsätts för kroppsliga, psykiska och/eller sociala påfrestningar. De kan vara kraftiga, återkommande och långvariga. Många blir då sjuka, medan andra, trots att de utsätts för samma påfrestningar, förblir friska. En förklaring ligger i att vi har olika motståndskraft genom arv, tidigare erfarenheter och miljö, men också andra faktorer spelar in.

Antonovsky (1987) har studerat varför vissa människor förblir friska medan andra blir sjuka. Att skapa hälsa genom att undvika påfrestningar är inte rätt väg att gå enligt Antonovsky (1987). Istället måste människor lära sig att hantera påfrestningarna och det kan de göra genom att få deras tillvaro sammanhängande. Det blir den genom att tillvaron framstår som:

1. Begriplig
2. Hanterlig
3. Meningsfull

Antonovsky (1987) definierar KASAM (Känslan av sammanhang) på följande sätt:

”Känslan av sammanhang är en global hållning som uttrycker i vilken utsträckning man har en genomträngande och varaktig men dynamisk känsla av tillit till att (1) de stimuli som härrör från ens inre och yttre värld under livets gång är strukturerade, förutsägbara och begripliga, (2) de resurser som krävs för att man skall kunna möta de krav som dessa stimuli ställer på en finns tillgängliga, och (3) dessa krav är utmaningar, värda investering och engagemang”



Figur 3: Egen illustration av KASAM.

De tre begreppen i KASAM beskrivs nedan enligt Antonovsky (1987).

Begriplighet utgör kärnan i definitionen av KASAM och syftar till informationens inre och yttre påverkan på människans sinnesorgan och således hur vi upplever information. Om informationen är ordnad, strukturerad, sammanhängande och tydlig, istället för kaotisk såsom oordnad, slumpmässig, oväntad och oförklarlig uppstår begriplighet. En människa med hög känsla av begriplighet förväntar sig att det den möter i framtiden är förutsägbart eller, om det som kommer som en överraskning, åtminstone går att ordna och förklara. Det säger inget om vilken typ av information som fås, död, krig och misslyckande kan förekomma, men en människa med stark KASAM har förmågan att göra den begriplig. Personer med låg KASAM hade råkat ut för olyckliga saker och räknade med att detta skulle fortsätta resten av deras liv medan personer med hög KASAM upplevde livets skeenden som erfarenheter och utmaningar som gjorde människan starkare.

Hanterbarhet definieras som till vilken grad resurser står till ens förfogande. Detta innebär vilka verktyg och resurser som står under ens egen kontroll eller som kontrolleras av andra som man kan förlita sig på. Har man en hög känsla av hanterbarhet känner man sig inte som offer för omständigheterna eller tycker sig bli behandlad orättvist. Olyckliga saker händer, men man är redo att bearbeta det.

Meningsfullhet är motivationen i begreppet. Personer med stark KASAM har, både i känslomässig och kognitiv mening, alltid närhet till områden i livet som har engagerat och haft stor betydelse för dem. Vid olyckliga upplevelser söker man meningen i dessa och försöker på bästa sätt komma ur situationen med värdigheten i behåll.

3.4 Arbetsledning

Med tanke på byggbranschens utsatthet för förändringar och den arbetskraftsintensiva verksamheten blir ledningsförmågan en avgörande framgångsfaktor. Med utgångspunkt i litteraturen skiljs det här mellan att leda, som kan kopplas till att styra effektiviteten i verksamheten, och genom chefskap, som kan koppas till att styra produktiviteten. Båda är viktiga och samverkar till att skapa en stabil effektivitet i verksamheten.

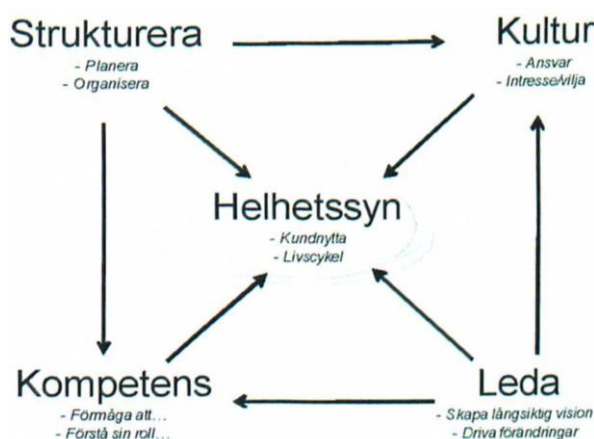
En ledare har två olika roller enligt Bass (2008) där ledarskap och chefskap skall betraktas som två olika processer men som kan utövas av samma person. Bergman & Klefsjö (2007) definierar en chef, som en som har ett formellt ansvar som den blivit tilldelad, medan en ledare måste förtjäna sitt ledarskap ifrån sina medarbetare.

Enligt Kotter (1990) så handlar chefskap om att skapa förutsägbarhet och ordning medan ledarskap handlar om att skapa förändringar inom organisationen. Båda rollerna är viktiga för att skapa balans. En för stor chefsroll kan skapa rädsla för risktagande och byråkrati med ett otydligt syfte medan en för stor ledarroll kan skapa oordning och opraktiska förändringar. Vidare anser han att ledarskap dock är den viktigaste styrrollen.

Yukls (2013) definierar ledarskap på följande sätt:

”Ledarskap är den process som innebär att påverka andra till att förstå och vara överens om vilka uppgifter som bör utföras och hur utförandet bör ske. Ledarskap är också den process som syftar till att underlätta individuellt och gemensamt arbete mot delade mål”

Josephson & Saukkoriipi, (2009) anser också att en ledare har två roller, som består i att ”leda”, vilket motsvarar ledarskap, och i ”att strukturera” vilket motsvarar chefskap. Chefskap eller ”att strukturera” handlar om beteenden hos en person som har en formell roll och genom den skapar ordning och reda. Vidare anser de att leda handlar om att genom ledarens personliga egenskaper påverka medarbetarna.



Figur 4: Slöseri minskas genom att leda och strukturera (Josephson & Saukkoriipi, 2009)

Josephson & Saukkoriipi, (2009) argumenterar för att med rätt ledarskap och struktur kan slöseri minskas och genom det ökas effektiviteten som illustreras i Figur 4.

Vidare anser de att det finns två sätt att komma dit genom att skilja på rollerna. Ett alternativ är att leda genom att:

- Skapa långsiktiga visioner genom att **leda**
- Tydliggöra gemensamma mål och värderingar genom **kultur**
- Få varje medarbetare att förstå sin roll i verksamheten genom **kompetens**

Ett annat alternativ är genom chefskap och med det skapa:

- **Struktur** genom att planera
- **Kompetens** genom att utveckla medarbetarna
- **Kultur** genom att tydliggöra ansvar

I Figur 4 illustreras det på ett övergripande sätt hur effektiviteten kan ökas med rätt chefs- och ledarskap. Dock specificeras det inte hur ledaren skall agera för att uppnå önskat resultat. Enligt Yukl (2013) finns det tre typer av beteenden som har en stor inverkan på ett effektivt ledarskap. Med hjälp av Yukls (2013) riktlinjer för beteenden kan Figur 4 utvecklas med hur ledaren skall agera för att öka effektiviteten. Dessa tre beteenden är:

- Planering
- Tydlig ansvarsfördelning och mål
- Övervakning av arbetsprocessen

Alla beteenden är uppgiftsorienterade där ledaren helt koncentrerar sig på arbetsuppgiften och genom de olika beteendena styr medarbetarna så att även deras fokus inriktas på detta. De olika beteendena redovisas under de kommande rubrikerna.

3.4.1 Planering

Enligt Yukl (2013) så handlar planering, som en del av effektivt ledarskap, om kortsiktig planering av utförandet och innebär att fatta beslut om:

- Vad som ska göras
- Hur det ska göras
- När det ska göras

Planeringen ska skapa förutsättningar för att kunna sätta in tillräckligt med resurser, se till att de kommer i rätt tid, i rätt mängd och till rätt plats samt utnyttjas på bästa möjliga sätt. Planeringen har som syfte att samordna arbetsmomenten och se till att arbetet utförs på ett effektivt sätt.

Tabell 1: Visar riktlinjer för utförandeplanering (Yukl, 2013)

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Identifiera nödvändiga åtgärder• Identifiera i vilken ordning åtgärderna bör utföras för bäst effekt• Uppskatta tidsåtgång för de olika åtgärderna• Bestämna start och slut för varje åtgärd• Bestämna vem som är ansvarig för varje åtgärd• Utveckla rutiner för att övervaka arbetet |
|---|

Yukl (2013) belyser dock problemet med att planeringen ofta består av informell kommunikation istället för formell, vilket leder till brist på dokumentation och skriftliga överenskommelser. Detta gör det svårt att observera planeringsbeteenden under processen. Hur tydlig planen är och hur specifika arbetsuppgifterna är framkommer först när ledaren beskriver planen och tilldelar de underordnade arbetsuppgifter.

Detta är något som bekräftas i en studie gjord av Holmberg & Tyrstrup (2010) på 62 chefers vardagliga ledarskap. Där framkom det att vissa ledare hade stark fokus på arbetsprocessen, men hade det svårt att planera i förväg, eftersom så många oväntade händelser uppkom som ledarskapet behövde anpassas till. Det gör att ledaren inte hinner planera och reflektera, utan fastnar i att bara hantera verksamheten. Detta medför att verksamheten styr ledaren i större utsträckning än att ledaren styr verksamheten.

3.4.2 Tydlig ansvarsfördelning och mål

Yukl (2013) anser att en ledare med ett tydliggörande beteende ser till att de underordnade vet vad de ska göra och hur de ska göra det samt har förmågan att förmedla det genom att:

- Definiera ansvarsområden och vad de olika befattningarna innebär
- Formulera mål med arbetet
- Fördela arbetsuppgifterna

Vidare menar han att även de mest motiverade och kompetenta underordnade kan prestera dåligt om oklara ansvarsområden och otydlig arbetsbeskrivning råder. Otydligheten kan även göra att underordnade fokuserar på fel saker. Hur tydliggörande en ledare behöver vara kan variera. I en verksamhet där det finns utförliga arbetsinstruktioner och arbetet är av återkommande art eller där de underordnade har stor erfarenhet av att utföra liknade arbetsuppgifter krävs det inte lika stort tydliggörande av ledaren. Men Yukl (2013) poängterar dock att ett tydliggörande beteende hos ledaren är en viktig grundläggande egenskap för att skapa struktur.

Tabell 2: Visar riktlinjer för ansvarsfördelning och mål (Yukl, 2013).

<p>Definiera ansvarsområden</p> <ul style="list-style-type: none">• Redogör för ansvarsområdena• Tydliggör vilka befogenheter personen har• Förklara hur personens befattning påverkar arbetet• Förklara grundprincipen i vilka regler och krav som gäller <p>Tilldela underordnade arbetsuppgifter</p> <ul style="list-style-type: none">• Tydliggör vad uppgiften innebär• Redogör för varför uppgiften ges• Tydliggör prioriteringar och deadlines• Kontrollera att underordnade förstår uppgiften <p>Sätt upp mål för arbetsutförandet</p> <ul style="list-style-type: none">• Målen skall vara relevanta utifrån arbetsutförandet• Målen skall vara tydliga och specifika• Sätt start och slutdatum på när målen skall uppnås

Enligt Locke & Latham (1990) så har det i nästan 400 studier om ledarskapsbeteende visats att tydligt specificerade och utmanande mål leder till förbättrade prestationer. Studierna har mestadels utförts experimentellt.

3.4.3 Övervakning av arbetsprocessen

Yukl (2013) definierar direkt övervakning som att samla information genom att studera hur arbetet utförs. Övervakningen kan ske genom att iaktta den individuella prestationen i utförandet, kvaliteten på det utförda arbetet och effektiviteten i processen. Meredith och Mantel (1985) säger att genom övervakning kan information insamlas som behövs för planering och snabb problemlösning och den bidrar på så sätt till ett effektivt ledarskap. Detta kan göras genom exempelvis observation, inläsning av rapport eller insamling av data.

Yukl (2013) anser det viktigt att beakta följande vid styrning genom övervakning:

- Utvärdering av en underordnads genomförande av arbetsuppgifter.
- Uppmärksammande av särskilda prestationer eller brister i arbetsutförandet.
- Uppföljning av de underordnades behov.

Vidare anser Yukl (2013) att övervakningen skapar möjlighet för ledaren att ge relevant feedback på prestation och arbetsutförande. På så sätt kan viktig information erhållas, som kan användas till att förbättra nuvarande arbete samt kommande moment. Utförs styrningen systematiskt skapas det en förutsättning för ledaren att upptäcka kvalitetsbrister eller låg produktivitet i tid. Omfattningen av övervakning bestäms av kompetensen hos de som utför arbetet och komplexiteten i arbetet. Övervakningen bör därför ske i en större omfattning om den underordnade är oerfaren eller osäker, om fel i utförandet kan ge stora konsekvenser eller om arbetet påverkar utförandet av andra moment.

Yukl (2013) poängterar dock att det är viktigt att skapa en balans i övervakningen, så att de underordnade inte uppfattar den som ett misstroende. I så fall kan detta leda till sämre motivation eller självförtroende i utförandet av arbetsuppgifterna. Utförs övervakningen på ett bra sätt, där specifika frågor ställs gällande momentet och utövarna får relevant feedback, påverkas indirekt ledarens prestation eftersom de underordnade utnyttjas effektivare.

Tabell 3: Visar riktlinjer för övervakning av arbetsprocessen (Yukl, 2013).

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Identifiera och mät viktiga prestationsindikatorer• Övervaka betydande processer• Mät framsteg i förhållande till planen• Utveckla ett system där information insamlas på ett oberoende sätt• Observera arbetsmomenten direkt• Ställ specifika frågor om arbetsmomentet• Uppmuntra underordnade att rapportera problem och fel• Genomför kontinuerliga uppföljningsmöten för utvärdering av arbetet |
|--|

Enligt en studie gjord av Komaki (1986) använder effektiva ledare mer tid på att övervaka genom direkt observation av arbetsprocessen eller av ett resultat. De mindre effektiva ledarna frågade istället medarbetarna om deras arbete och prestationer. Det var något som även framgick i ett laboratorieexperiment av Larson och Callahan (1990) där försökspersonernas prestation förbättrades markant under övervakning och som bäst när uppföljning med uppmuntran eller kritik också skedde.

3.4.4 Effekten av att gå runt

MBWA ”Management by walking around”, uppfyller flera av Yukls (2013) riktlinjer för ett effektivt ledarskap och bygger vidare på övervakningen av arbetsprocessen. Genom att följa riktlinjerna kan ledaren effektivt gå runt och utföra sina ronder med ett tydligt syfte.

Redan under andra världskriget använde sig den brittiska militären av MBWA. Riktlinjerna innebar att varje ledare frekvent och systematiskt skulle besöka sina underordnade på deras arbetsställe. På det sättet kunde de uppnå en dialog med de underordnade med informell feedback i form av uppmuntran och kritik (Jablin, 1980). Genom att göra på detta sätt istället för att, som vanligt är, att ledaren ensidigt ger feedback till sina underordnade anser Smircich och Chesser (1981) att ett bredare perspektiv med olika syn på samma sak framkommer.

MBWA utvecklades senare av chefer på företaget Hewlett-Packard under 1970-talet. Konceptet blev dock först populärt efter att Tom Peters och Robert Waterman skrev en bok om ämnet i början på åttiotalet (Trueman, 1991). Peters & Waterman (1982) anser att MBWA skapar ett forum för informell kommunikation och kan således förbättra kommunikationen mellan ledare och underordnade.

Lavenson (1976) argumenterar för att det viktigaste med MBWA är att förstå tankesättet, vilket enligt honom innebär att ledaren ska förstå vad de underordnade gör, se till att de har rätt förutsättningar och verktyg utifrån vad de anser att de behöver. Slutligen är det viktigt att ledaren visar sin uppskattning av vad de gör.

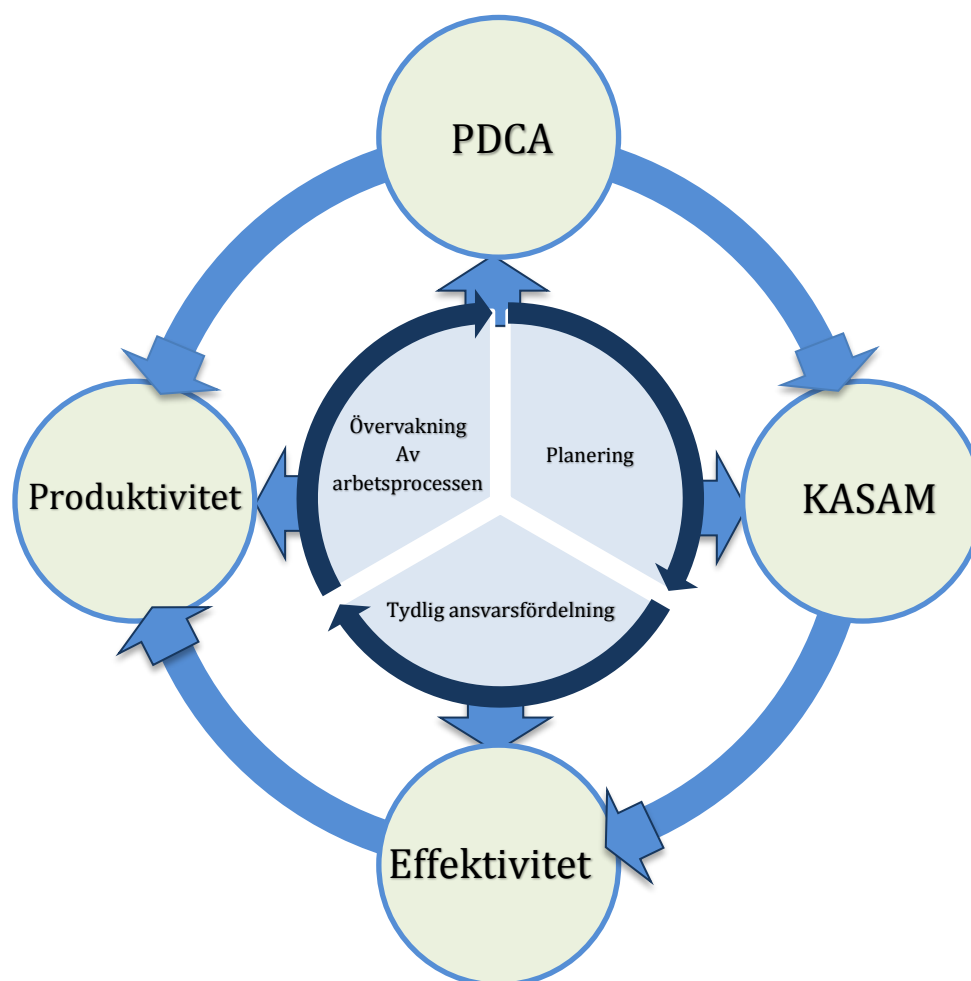
Enligt Balmert (2010) måste en ledare ha ett syfte med det hen gör. En ledares närvaro uppmärksammas och den har en påverkan på de underordnade. Vidare betonar han att tiden är viktig för en ledare och det gäller därför att använda MBWA rätt så att tiden som läggs ner blir väl investerad. Han menar att för att få ut effekten av MBWA gäller det att arbetet sker systematiskt och inte slumpmässigt. Ledaren ska innan rondon utförs ställa sig frågorna:

- Vad vill jag se?
- Vad vill jag få reda på?
- Vem vill jag se?

Amsbary & Staples (1991) gjorde en fallstudie på ett sjukhus där de hade applicerat MBWA. Där framgick det att ledarna inte visste hur de skulle uppträda under rondon och att de ansåg att det behövdes tydligare riktlinjer för hur de skulle bete sig när de utför MBWA. Vidare ansåg de att för att få mest ut av MBWA är det viktigt att ha en god kommunikation där båda parter kan kommunicera öppet och effektivt med varandra.

Även i sjukskötarens upplevelse av "ronden" kom Sahlin & Sjögren (2012) i en studie fram till att det var svårt för nyexaminerade att veta vad som var relevant att ta upp med läkaren under rondan. Sjuksköterna ansåg det därför viktigt med en struktur på hur den skulle genomföras. Det saknades struktur i form av en arbetsbeskrivning eller en mall som kunde användas som verktyg för rondan.

3.5 Teoretisk modell för rondning



Figur 5: Illustrerar en teoretisk modell för rondning (egen bild).

Figur 5 visar att kärnan i arbetssättet rondning är ledarskap. De tre ledarskapsbeteendena illustreras som ett cykliskt förfarande för att visa hur effekten av att gå runt kan öka. Ledarskapet kan påverka de andra framgångsfaktorerna både direkt och dessutom indirekt genom ett effektivt gå runt förfarande. Systematik skapas genom PDCA, som påverkar både produktiviteten direkt och KASAM. Genom KASAM påverkas effektiviteten och indirekt genom denna produktiviteten, eftersom effekten av arbetsledningens tid ökar.

Enligt S. Elvnäs (personlig kommunikation, 24 maj 2017) så är rondning ett verktyg och det behöver kompletteras av rätt ledarskap för att bli ett arbetssätt. Verktyg som inte hanteras rätt av ledare förblir bara ett verktyg.

3.6 Implementering

Förmågan till implementering av beslut är oftast det som utmärker framgångsrika verksamheter och det är därför kanske inte så konstigt att det är en krävande process. Här samverkar förmågan till systematiskt arbete, ledningsförmågan och arbetskraftens kvalitet för att uppnå resultat.

För att lyckas med implementeringen av en förbättring krävs det enligt Sörqvist (2004) stort engagemang, mycket tid och motivation av de som ska använda det nya arbetssättet. Det är väldigt viktigt att stort stöd fås från högsta ledningen och att den agerar kraftfullt. Lyckas inte införandet första gången byggs det upp ett motstånd och det blir betydligt svårare att införa det andra gången.

3.6.1 Framgångsfaktorer

Kotter (1996) har framtagit en modell i åtta steg för att lyckas med implementering av en förändring. Han beskriver i sin modell de åtta stegen på följande sätt:

1. Skapa en känsla av angelägenhet för behov av förändring, människor förändrar inte om de inte ser ett behov av förändring.
2. Bilda en samordnad styrgrupp med inflytande i organisationen och befogenheter att leda förändringen.
3. Utveckla en vision och en strategi, förklara vad förändringen handlar om, varför den görs och hur den uppnås.
4. Kommunicera ut en tydlig vision med en tydlig kontinuerlig kommunikation till berörda parterna om varför, när och hur förändringen ska ske.
5. Ge anställda befogenheter att agera, involvera medarbetarna till att tänka på hur förändringen skall uppnås istället för varför de inte gillar den eller hur de kan stoppa den.
6. Skapa kortsiktiga vinster, att medarbetarna ser fördelar med förändringen är väldigt viktigt för att lyckas med förändringen.
7. Förmedla fördelarna med att fortsätta med förändringen, involvera medarbetare till att bli implementeringsledare och se till att de förespråkar fördelarna med förändringen.
8. Förankra det nya tillståndet i företagskulturen, det är viktigt för att nå långsiktig framgång. Det finns risk att förändringen får en tendens att rinna ut i sanden eftersom medarbetarna gärna återgår till sina gamla mönster.

Sörqvists (2004) framgångsfaktorer har många likheter med Kotters (1996) åtta steg. Men Sörqvist (2004) lyfter fram dessa fyra faktorer som han anser särskilt viktiga för att lyckas med ett förbättringsarbete.

1. Förbereda, motivera och engagera medarbetarna.
2. Använda externt stöd av erfarna specialister.
3. Involvera implementeringsledare.
4. Ge möjligheter för tidiga förbättringsresultat för att skapa förtroende

Sörqvist (2004) utvecklar de fyra stegen, och anser att medarbetarnas inställning och attityd till förändringen har stor betydelse för framgången. Det gäller att ha en klar, tydlig och kontinuerlig kommunikation där förväntningarna, behovet av förändring och tydliga fördelar med arbets sättet klart framgår. Att ha en kort utbildning i starten där övergripande mål och förutsättningar presenteras gör att förbättrings arbetet förankras tidigt hos medarbetarna och gör dem delaktiga.

Ledningen behöver ha en coachande roll där de är med och stödjer och följer upp under hela processen. Sörqvist (2004) menar att användningen av erfarna specialister som ska verka coachande och har stöd från ledningen, kan göra att många kända fallgropar undviks vid implementeringen. De ger ett stöd både till utövarna och implementeringsledarna och kan bidra till snabbare resultat av förbättringen. Implementeringsledare ska vara väl insatta i uppgiften och engagerade för förbättringen för att ge ett bra stöd till implementeringen. Vidare anser Sörqvist (2004) att det är viktigt att utövarna snabbt märker ett resultat annars finns det en risk att de förlorar engagemang och motivation för förändringen.

Yukl (2013) anser att det också är viktigt att ge tydliga roller och befogenheter till de som ska utföra förbättrings arbetet. Att det är tydligt vad som förväntas och hur de ska arbeta. Vidare anser Yukl (2013) att det är viktigt att höra på alla som är delaktiga i förändringen. De som är för förändringen spelar en viktig roll för att få alla delaktiga.

Att snabbt hitta motståndarna och utreda orsaken till motståndet har stor betydelse för att gemensamt kunna arbeta mot samma mål. Motståndarna kan ha synpunkter som är viktiga att utvärdera och genom att lyssna på dem känner även de sig delaktiga i förändringen. Yukl (2013) betonar också att det är viktigt med kontinuerlig uppföljning så behov av ändringar eller extra insatser i förändrings arbetet snabbt kan uppmärksammas. Att först använda ett par pilotprojekt gör det lättare att identifiera och eliminera så kallade barnsjukdomar. Resultatet från pilotprojekten kan ge förutsättningar för en säkrare implementering också i andra delar i verksamheten.

3.6.2 Fallgropar

Det finns många fallgropar i implementeringen av ett förbättringsarbete enligt Sörqvist (2004):

- Ledningen är inte tillräckligt delaktig och visar inte engagemang och tro på förbättringsarbetet.
- Verksamheten är inte medveten om mellanchefernas betydelse för förbättringsarbetet och får dem därför som motståndare.
- Behovet av tid och resurser för förbättringsarbetet underskattas.
- Brist på engagemang, drivkrafter och motivation bland utövarna.
- Fel person väljs att driva förbättringsarbetet.
- Bristfälliga eller alltför korta utbildningsprogram.
- Verksamheten underskattar betydelsen av förändringsmotståndet.
- Fel projekt väljs vid test av förbättringsarbetet, oftast alltför stora projekt.
- Verksamheten kopplar inte förbättringsarbetet till affärsplanens strategier och mål.

Kotter (1996) menar att det är två väsentliga saker som gör att implementering av en förändring misslyckas:

1. Människan kan inte se att det kommer att bli bättre.
2. Människan känner inte att det blir bättre för dom själva.

4 Rondering

Simon Elvnäs har vidareutvecklat konceptet ”Management by walking around” och kompletterat det med en tydlighet om *hur* ledare bör gå runt, *vad* de ska titta på, på vilket *sätt* och i vilken *ordning*. Han har tagit fram arbetssättet rondering utifrån forskning på arbetsledande beteenden. Han har även studerat byggprojekt och följt och filmat ledare ute i produktionen. Från en personlig intervju med Simon Elvnäs har följande kapitel sammanställts om hans beskrivning av arbetssättet och bakgrunden till framtagandet.

Rondering kom till som en lösning på ledare som går runt planlöst. I ett projekt med sju tjänstemän, produktionschef, blockchef och arbetsledare, kartlades att de var och en ”gick runt” 1-6 timmar per dag. Summerat gav detta att tjänstemannaorganisationen i projektet spenderade 42 timmar per vecka åt att ”gå runt”, d.v.s. mer än en heltidstjänst som inte gav motsvarande effekt tillbaka. När sedan produktionsmötet på veckobasis påvisade att tjänstemännen ändå inte hade koll på detaljerna i sina respektive ansvarsområden, började tiden som gick åt för tjänstemännen att gå runt att ifrågasättas. Frågan ställdes: ”Vilken effekt får vi av att gå runt?”

I resonemanget kring effekt blev det tydligt att effekten dels kommer av att titta på rätt saker, på rätt sätt och i rätt ordning, men också att tydliggöra vem som ska titta på vad. En jämförelse av effekten av att gå runt med eller utan plan visade på betydande skillnader. Med relativt enkla medel gick det att öka effekten av den tid ledaren lägger ned på att gå runt i produktionen. Det handlar om att tydliggöra vem som skulle titta på vad, på vilket sätt och i vilken ordning.

Tidsstudierna visade också att AL i större utsträckning gick runt planlöst och händelsestyrt än PC varför arbetssättet fokuserade på ALs tidsanvändning och effekter av nedlagd tid.

Med utprovningen av arbetssättet Rondering kunde arbetsledare få mer gjort på kortare tid. Flera andra positiva bieffekter kom med på köpet såsom ökad tydlighet i arbetsledarrollen, ökad samverkan och samsyn mellan PC och AL, ökad självständighet, trygghet, kvalitetspåverkan, tidig upptäckt av hinder, ökad delaktighet med mera.

Ronderingen är baserad på en systematisk och kontinuerlig uppföljning av utförda arbetsmoment och planering av kommande arbetsmoment. Detta skall ske som en naturlig del av veckans arbete för arbetsledare och löpande dokumenteras. Alla delar i ronderingsprocessen är baserat på samverkan och samordning mellan de olika yrkesgrupperna som gemensamt ansvarar för hur byggprojekten planeras, leds och följs upp.

Tidsbrist i produktionen är ett välkänt fenomen. Det sägs att det inte finns tid att planera, förbereda, samordna samt följa upp i produktionen. Orsaken till det är att ledare behöver lägga tid på moment som inte hade planerats, förberetts, samordnats och följts upp. Det är ett välkänt fenomen i byggbranschen att arbetsledningen ”går en runda” på bygget för att se hur det går. Genom rondering skapas en struktur och ökar effekten av att ”gå en runda”.

Syftet med verktyget är främst att frigöra tid för ledare, men det ger även AL en tydligare roll. Genom att arbeta med rondering fås ett sätt att säkerställa kvaliteten genom kontinuerlig uppföljning av utförandet. Arbetssättet förbättrar och strukturerar kommunikationen mellan PC-AL-YA-UE. Med hjälp av rondering förs problemen upp till ytan och kan på så sätt förutse hinder och skapa framförhållning.

4.1 Beskrivning av arbetssättet

Arbetssättet bygger på att AL, PC och eventuellt andra berörda såsom projektchef, projektingenjör eller yrkesarbetare, enas om en ronderingslista där arbetet ägs och drivs av AL, men kompletteras och godkänns av PC. Det är viktigt att AL tänker och får visa det för PC för att på så sätt förbättra kommunikationen och öka samsynen samtidigt som AL får förbättrad självinsikt. Det skapar en samsyn på ansvarsfördelningen och AL får en tydligare roll.

Ronderingslistan ska styra kommunikationen och tydliggöra vem som ska göra vad, när och hur. Eftersom allt dokumenteras finns det en spårbarhet, som underlättar vid sjukdom eller personalomsättning.

Rondering gör ledarskapet strukturburet och inte personburet. Det är ett lärande arbetssätt och ett lätttråkigt verktyg, men för att få ut effekten av arbetssättet är det viktigt att:

- Dokumentet ständigt uppdateras
- Ständigt ronderar
- Det ständigt sker avstämning mellan PC och AL

Arbetet kring ronderingen ska ske systematiskt och kan ses som ett ständigt förbättringsarbete. Vidare redovisas arbetssättet utifrån PDCA-modellen vilket beskrivs nedan.

4.1.1 Planering

AL upprättar en ronderingslista i samråd med de andra berörda med de moment som ska ske i den ordningen de ska ske i byggprojektet. Därefter har PC och AL ett startmöte där de tillsammans enas om och kompletterar ronderingslistan. Momenten från den rullande planeringen är utgångspunkten i listan och placeras utifrån den ordning de skall utföras i. Sedan försöker man fånga upp alla aktiviteter som inte finns i tidplanen. Det blir ytterligare en nedbrytning från den rullande planeringen och detaljeringsnivån kan bli extremt hög beroende på behov.

Momenten och aktiviteterna analyseras tillsammans och markeras i dokumentet enligt kategorierna:

- Är det kritiskt för tid, kvalitet eller kopplingar till andra moment, K?
- Finns behov för arbetsberedning, A?
- Krävs det egenkontroll, E?

I dokumentet ska varje moment och aktivitet ha ett startdatum och det ska bockas i när det är klart. En tydlig ansvarsfördelning upprättas i dokumentet där det ska framgå vem som har ansvaret för utförande och kontroll av de olika momenten och aktiviteterna. Det ska också finnas möjlighet att skriva in kommentarer.

Kategorier			Tidplan							
K	A	E	Start	Moment	Aktivitet	Resurs	Klart	Ansvar	Kommentar	

Figur 6: Visar exempel på ronderingslista i excel (egen illustration)

4.1.2 Genomförande

Under genomförandefasen går AL ronder ute på bygget med ronderingslistan och stämmer av de förutsättningar som skapats i planeringsfasen på ett systematiskt och strukturerat sätt. Frekvensen på ronderna kan vara alltifrån ett par gånger per dag till en gång per vecka beroende på komplexiteten i arbetet. AL använder ronderna för att stämna av att momenten utförs i rätt tid och i rätt ordning samt skapar framförhållning genom att se om förutsättningarna har förändrats eller om det finns hinder inför kommande moment. PC ska följa med på rondens då och då i de fall AL är osäker eller behöver diskutera ett moment på plats men även för att ge feedback och följa upp ALs arbete.

4.1.3 Kontroll

Under rondens har AL stämt av mot listan om det fanns avvikelser, hinder eller kommentarer som behöver åtgärdas samt att rätt dokumentation har insamlats såsom egenkontroller.

Uppföljningen sker i kontrollfasen och målen som sattes i planeringsfasen jämförs med resultat ifrån genomförandefasen. Det är viktigt att avstämning och uppföljning sker mellan PC och AL för det är i denna fas inlärningsprocessen sker. Ett bra forum AL kan använda för uppföljning av ronderingslistan är morgonmötet där alla inblandade är närvarande för att sedan göra en rond på bygget. Inför nästa rond bör AL ställa frågorna:

- Vad ska jag följa upp sedan sist?
- Vad ska jag titta på som görs just nu?
- Vad ska jag titta på inför start av kommande moment?
- Vilka ska jag prata med och om vad?
- Vilken dokumentation krävs?

4.1.4 Agera

När ronderingsarbetet kring ett huvudmoment är klart kan erfarenheterna säkras av arbetet genom att skapa en standard av ronderingslistan för utförande av liknade moment. Med hjälp av den nya standarden ges möjlighet att lättare hitta nya avvikelser eller problem och att ständigt förbättra arbetet. En standard utgör det för närvarande bästa sättet att utföra ett moment. Standarden kan emellertid alltid förbättras och genom att hämta kunskap från standarden kan tid sparas och kvaliteten öka inför liknade moment.

5 Resultat och analys

Empirin som presenteras i följande kapitel har samlats in genom observation av nio ronderingslistor samt elva kvalitativa enskilda intervjuer som utförts på tre olika projekt, som har omfattat byggnation av ett sjukhus och två kontorsfastigheter. I tabellen visas en sammanställning av informanternas egenskaper och erfarenheter. För att bevara informanternas anonymitet har ordningsföljden i resultaten som presenteras i kapitlet ingen koppling till den ordning i vilken informanterna presenteras i tabellen.

5.1 Sammanfattning av resultat

Tabell 4: Sammanställning av informanternas planeringsbeteenden

<p>Planering</p> <ul style="list-style-type: none">• AL upprättade ronderingslistan tillsammans med PC.• Utgångspunkten i listan var momenten från den rullande planeringen• Ronderingslistan kan användas som kontroll till varför man ligger efter i den rullande planeringen• Momenten kategoriserades utifrån ansvar, egenkontroll, arbetsberedning eller kritiskt.• Start och slut sattes på varje moment och aktivitet <p>Informanterna ansåg att det viktigaste i planeringsfasen var att:</p> <ul style="list-style-type: none">• Få en så komplett lista som möjligt• Fastställa när i tiden momenten skall utföras• AL får tänka själv och känna ett ägande av arbetet• Skapa ett gemensamt ansvar för utförandet
--

Tabell 5: Sammanställning av informanternas tydliggörande beteenden

<p>Ansvarsfördelningen i arbetssättet uppfattades som:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tydlig• Detaljerad där de vet vad som förväntas av varandra.

Tabell 6: Sammanställning av informanternas beteenden vid övervakning av arbetsprocessen

Övervakning av arbetsprocessen

- AL hade i förväg tänkt ut vad hen skulle titta på och hade därför ett syfte med ronderna
- Frekvens på ronderna var 1-2 gånger dagligen men kunde variera beroende på komplexiteten på momentet
- Fast tid i veckan för avstämning mellan PC och AL
- AL ställde specifika frågor rörande momenten för att skapa sig en bättre förståelse
- AL använde ronderna för att skapa framförhållning genom att se att momenten utfördes till rätt tid och i rätt ordning
- Uppföljning av ronderna skedde genom avstämning mot listan
- Morgonmöte var ett bra forum för avstämning av ronderingslistan

Tabell 7: Sammanställning av hur rondering har påverkat informanternas arbetssituation

Rondering har påverkat arbetssituationen genom att:

- Skapa struktur på arbetet
- Skapa framförhållning och med det bli betydligt bättre förberedd
- Frilägga tid
- Minskat stress i arbetsdagen
- Minska antalet frågor till PC och styra dessa frågor till fasta forum
- Underlätta för nyexaminerade att snabbare komma in i rollen som AL
- Åstadkomma erfarenhetsåterföring
- Hjälpa till samordningsmässigt
- Arbetet blir strukturburet och det underlättar därför vid frånvaro eller sjukdom

Tabell 8: Sammanställning av hur rondering har påverkat systematik och kvalitet

Systematik och kvalitet

- Momenten gjordes i rätt ordning och förhindrade således att de behövde göras om
- Systematisk kvalitetsbesiktning och uppföljning av arbetet
- Dokumenterad kunskapsåterföring mellan projekt
- Skapar förutsättning för YA eller UE att utföra sitt arbete på rätt sätt

Tabell 9: Sammanställning av hur informanterna anser att rondering har påverkat deras välbefinnande

<p>Arbetskraftens effektivitet</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skapar en övergripande förståelse och en känsla av hur allt hänger ihop • Skapar en känsla av kontroll

Tabell 10: Sammanställning av vilka fallgropar informanterna anser kan finnas

<p>Fallgropar vid implementering</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reaktivt ledarskap • Att avsätta tid, speciellt i början innan man är igång med arbetssättet • Att inte arbetet följs upp kontinuerligt med fasta avsatta tider. • Att ronderingslistan uppfattas som ett statistiskt dokument

5.2 Tillämpning av rondering i arbetsledning

Tabell 11: Sammanställning av de 11 informanternas egenskaper och erfarenheter.

Yrkesroll	Tid i nuvarande yrkesroll	Branscherfarenhet	Erfarenhet av rondering	Bakgrund
AL	10 månader	1.5 år	2 månader	Civilingenjör
AL	3.5 år	4.5 år	2 månader	KY-utbildning byggnadsingenjör
AL	1 år	1 år	1 år	4-årig tekniskt gymnasium
AL	2 år	3.5 år	1.5 år	Byggingenjör
AL	7 månader	1.5 år	7 månader	Civilingenjör
AL	5 månader	2 år	5 månader	Högskoleingenjör
AL	27 år	38 år	Introduktion	Snickare
PC	4 år	8 år	1 år	KY-utbildning byggnadsingenjör
PC	7 år	30 år	1.5 år	Snickare, högskoleingenjör
PC	28 år	34 år	Introduktion	4-årig teknisk utbildning
PC	1 år	17 år	6 månader	Snickare, KY-utbildning byggnadsingenjör

5.2.1 Planering

Nio av elva informanter arbetade aktivt med rondering. De svarade alla att det vanligaste var att ronderingen började med ett startmöte där AL tillsammans med PC upprättade en ronderingslista. AL betonade att ”Det viktigaste är att sitta tillsammans med PC så att vi får samma bild och skapar samsyn genom att ta lärdom av varandra”

Antal deltagare vid framtagandet av listan varierade. Sex av informanterna svarade att det bara var PC och AL. En PC valde att ha med en mer erfaren AL som stöd. En annan PC hade ett gemensamt möte, om två AL skulle utföra liknande moment, så att de kunde lära av varandra. Två PC betonade, att om fler kunde närvara på mötet, skapades förutsättningar för en ännu bättre och mer komplett ronderingslista genom att all kompetens utnyttjades.

I ett par fall upprättade AL listan själv, för att sedan stämna av den med PC, men både PC och AL tyckte i efterhand att det var ett mindre bra sätt. AL ansåg att det då handlade om att få med så mycket som möjligt för att sedan bli ”rättad” av PC. När hen satt med det själv var det lätt att köra fast och tiden användes inte effektivt. En PC betonade, att genom att ta fram listan tillsammans skapas ett gemensamt ansvar för utförandet.

Det varierade hur förberedd de ansåg att man skulle vara inför mötet. Två AL svarade likartat på följande sätt ”Jag går en runda först och tittar på vilka moment som ska göras. Det gör att jag inte är helt nollställd när vi sedan sätter oss och tar fram ronderingslistan”. En PC ansåg att det var mest effektivt om man är ganska oförberedd och möts tidigt i planeringen innan man har hunnit fundera så mycket själv.

Generellt svarade informanterna att de utgick från den rullande planeringen som har en detaljeringsnivå som ska omfatta alla moment som ska utföras inom en 3-4 veckorsperiod. Momenten användes som stomme i listan för att sedan fylla på med allt som krävs runtom tidsplanen. Detta beskrevs på följande sätt av en AL: ”Man tar med allt runtomkring som inte finns i tidplanen och bryter ned momentet så man får med allt vad det innebär att göra det momentet. Listan blir väldigt detaljerad” En AL beskrev detaljeringsnivån som att ”Ronderingslistan blir som ett schema för vad du ska göra varje dag”

En annan AL beskrev fördelen med avstämning på följande sätt: ”Om man vid avstämning av treveckorstidsplanen skulle se att man ligger efter, kan man med hjälp av ronderingslistan kontrollera varför man ligger efter”

Vidare analyserade de tillsammans momenten utifrån när i tiden de skulle göras och vem som hade ansvaret. Därefter kategoriserades momenten utifrån om de behövdes arbetsberedas, om de krävde egenkontroll eller om de var kritiska för tiden eller för slutproduktens kvalitet.

Två PC och fyra AL svarade att det viktigaste var att få med mycket så mycket som möjligt så att listan blev komplett. Men en PC svarade att hens fokus mest var på tidplanen. Hen ansåg att det är upp till AL att säga vad hen har behov av att gå igenom och menade att det snarare var AL som var mån om att så mycket som möjligt kom med på listan.

Två AL svarade att det viktigaste var att man fick tänka själv, vilket bekräftades av två PC som ansåg det viktigt att den AL, som skulle utföra arbetet också ledde mötet. Det skulle inte vara ett förhör, utan AL skulle förklara för PC hur hen hade tänkt.

Flertalet av de intervjuade ansåg att en bra metod var att diskutera innehållet i listan öppet och att skriva upp det på en whiteboardtavla för att sedan dokumentera det i ronderingslistan.

I det projektet, där de endast hade blivit introducerad till rondering och inte tillämpat arbetssättet än, ansåg PC att eftersom de hade erfarna AL, som tidigare arbetat som snickare, så fångade de in det mesta utan att använda en checklista. AL förklarade att de inte hade haft fullständiga handlingar på projektet, vilket gjorde att de inte kunde stapla upp momenten för en rondering.

Vidare svarade samma AL att: ”Det spelar ingen roll hur bra man förbereder sig med rondering. Det uppkommer alltid saker som inte planerats. Någon gör arbetet snabbare eller någon får ett hinder ” En annan AL tog också upp det problemet, men menade att: ”visst uppkommer det oförutsedda händelser men ronderingen ger tid till att hantera dem”. Tre andra PC menade att det alltid uppkommer oförutsedda händelser, men ronderingen har minskat dessa markant.

5.2.2 Ansvarsfördelning

Nio av elva informanter ansåg att ansvarsfördelningen framgick tydligt eftersom de skrev in i ronderingslistan vem som hade ansvar för varje moment och aktivitet. En AL menade att: ”Har man skrivit ner det på ronderingslistan måste man följa upp det, eftersom det är dokumenterat vem som har ansvar”. En PC beskrev det som att ”Det blir en mer detaljerad och tydlig ansvarsfördelning, eftersom allt dokumenteras. Det blir även strukturburet och spårbart”.

En annan PC beskrev det som att ”Vi har koll på vad vi gör och jag vet vad som förväntas av mig samtidigt som AL vet vad som förväntas av hen”

En PC menade att det även skapade gemensamt ansvar: ”Vi har tillsammans kommit överens om de här momenten och i vilken ordning de skall utföras. Skulle det inte stämma, ja då får vi gemensamt stå för det. Det är tråkigt när man missar något, men en rätt skön känsla att kunna dela det misstaget med någon”. En AL svarade att, hen själv satte vem som var ansvarig för momenten och därför ensam bar ansvaret för listan.

Två PC beskrev fördelen med att ha det dokumenterat som att: ”Ibland ser jag att AL har mycket att göra. Då kan vi lätt gå in i dokumentet och se vilka moment jag kan ta över för att underlätta. Därefter skrivs det in vem som är ansvarig och då behöver inte AL tänka mer på det”

Projektet, där de endast blivit introducerad till ronderingen, hade till stor del informell kommunikation. De pratade om vem som gör vad och vem som tar hand om respektive UE genom att träffas spontant eller organiserat. Hur tydlig ansvarsfördelningen var hade de svårt att svara på. De ansåg att det hade växt fram med tiden, vem som gjorde vad. PC beskrev det som att ”Vi pratar inte så mycket om vem som gör vad, det löser sig liksom, lite som ett självspelande piano”. AL beskrev det som att:

”Ansvarsfördelning har vi naturligt på detta projekt. Jag vet vad som förväntas av mig. Här har vi ömsesidigt förtroende, så vi behöver knappt prata om det”

5.2.3 Övervakning av arbetsprocessen

Generellt utfördes ronderna av AL och det vanligaste var att de hade med sig listan i en surfplatta ut på bygget för stämman av med YA eller UE att de låg rätt till i utförandet av momenten. En PC menade att: ”AL går inte bara en runda utan hen har ett syfte och har i förväg tänkt ut vad man ska titta på”

Det vanligaste var att gå en rond på morgonen och en på eftermiddagen, men beroende på momentens komplexitet kunde det ske mer ofta eller mer sällan.

Tre AL svarade att de en till två gånger dagligen ronderade utifrån listan medan 4 AL svarade att de dagligen tog rundor på bygget, men inte alltid utifrån ronderingslistan. Av dessa fyra var det hälften som berättade att de först tog med sig listan ut på bygget, när avstämningsrond skedde med PC. Detta var normalt en gång i veckan.

Ett problem som flera AL tar upp är att den höga detaljeringsgraden på listan gör att man inte tänker utanför listan, eftersom man tror att den är komplett. Då är det lätt att missa saker. De ansåg det viktigt att inte bara använda rondan för att stämman av det som stod på listan. Rondan är även ett utmärkt tillfälle att hitta nya saker att fylla på listan med. Eftersom det dagliga arbetet hela tiden kretsar kring ronderingslistan, blir det till slut så att man nästan kan den utantill. Därför ansåg de att det var bra att ibland gå ronder utan listan för att på så sätt upptäcka nya saker som sedan listan kunde fyllas på med.

Två PC och fyra AL svarade att de hade en fast tid i veckan där PC gick med AL ut på en rond för att stämman av. En PC svarade att hen sällan var med på några ronder. Det var inget de hade schemalagt utan hen menade att de ronderade mycket inne. Hen ansåg vidare att de får med mycket genom att sitta inne och på så sätt får hen AL på rätt spår. Två AL svarade att de sällan gått någon rond ihop med PC vilket de ansåg som mindre bra.

Tre PC svarade att de också följde med på rondan när det var något som de ansåg var viktigt att följa upp. PC kunde även följa med på rondan om det var något AL var osäker på eller behövde diskutera på plats. PC använde då rondan till att låta AL beskriva hur arbetet fortskred och ställde frågor för att kunna känna sig säkra på att AL hade koll. Detta beskrevs av en PC på följande sätt: ”Jag försöker ställa frågor utan att ge en massa svar. Det är AL som ska prata och känna att hen äger momentet och kan detaljerna”

En AL beskrev det som att: ”Jag uppfattar PC som väldigt intresserad i mitt arbete och hen ställer specifika frågor om hur jag har tänkt att det ska utföras” Vidare svarade samtliga AL att det var positivt när PC var med på ronderna eftersom de då kunde få feedback på sitt arbete på plats. Samtidigt ökade möjligheten att hitta missar när fler än en gick rondan.

Tre AL svarade att de använde ronderna för att ställa specifika frågor rörande momenten för att skapa sig en bättre förståelse och för att se om det var något som kunde förbättras. Detta beskrevs av en AL på följande sätt: ”Under rondan samlar jag

på mig frågor eller ser om något material behöver beställas samtidigt som jag ställer specifika frågor rörande momenten för att skapa mig en bättre förståelse”

Framförallt betonade samtliga AL att ronderna användes för att skapa framförhållning genom att se om momenten utfördes i rätt tid och i rätt ordning, om material behövde beställas eller om det fanns hinder för kommande moment. Detta betonades av en AL på följande sätt: ”Eftersom jag har resurssatt momenten och aktiviteterna med namn kan jag i förväg gå till arbetarna och prata om kommande moment” En annan AL instämde och menade att: ”Rondering har skapat en bra kommunikation med YA eller UE där jag kan förvarna om vad som komma skall och de kan då komma med sin input”

Generellt svarade AL att arbetet följdes upp under ronderna genom avstämning mot listan med kommentarer på pågående moment eller att de lade till saker som dykt upp. AL försökte följa upp det som uppkom under ronderna direkt för att kunna bocka av det på listan. Veckovis skedde avstämning mellan PC och AL där ronderingslistan gick igenom. Flertalet AL svarade att de ansåg det vara viktigt att ha fasta tider för avstämning så att de kontinuerligt fick feedback på sitt arbete. En AL svarade att: ”Jag har blivit väldigt självgående så jag vet oftast vad jag ska kolla på och behöver inte stämma av så ofta”

En annan AL svarade däremot att: ”Uppföljningen har fungerat mindre bra. Den har vi sällan gjort. Oftast är själva momenten redan klara då”
Hen ansåg vidare att en kontinuerlig uppföljning skulle göra att hen kände sig säkrare på att hen gjorde arbetet på rätt sätt.

I det projekt där rondering inte hade tillämpats än, svarade PC att hen gick en runda på bygget varje dag där hen ställde sociala frågor, men även konkreta frågor om hur det funkade. Vidare beskrev PC det som att: ”Vi har ju en gemensam etablering, där vi sitter och äter ihop. Det finns väldigt många frågor som löses på en rast, speciellt de små detaljerna, en fråga pang färdigt”.

AL i samma projekt ansåg att hen inte behövde göra en rondering eftersom hen ändå gick runder på bygget och svarade: ”Jag har ju redan ett anteckningsblock i bakfickan. Går jag en runda på bygget får jag säkert 10-15 frågor. Det är inget man kan ha i huvudet samtidigt som det kanske ringer fem samtal. Det måste lösas direkt. Tar man med sig frågorna ner till etableringen för att fylla i det i en ronderingslista har man ju redan glömt frågorna” AL ansåg att det sämsta med att ta en runda på morgonen, var att hen säkert fick hundra frågor. Vidare berättade AL att: ”Jag startar hjulet. När sedan hjulet snurrar, ska man inte lägga sig i tycker jag”

Samtliga intervjuade arbetade aktivt med morgonmöten. Flertalet ansåg att ronderingslistan var ett bra stöd på mötet för att se i vilken ordning aktiviteterna skulle utföras och när de behövde vara klara. Vidare var samtliga eniga om att morgonmötet gav ett bra tillfälle för avstämning och uppföljning. AL ansåg att morgonmötet var ett bra tillfälle att samla på sig saker till ronderingslistan eller lyfta frågor då alla inblandade är med. En PC berättade också att: ”Vi har även ett dagligt produktionsmöte där alla produktionsledare samlas. Detta är ytterligare ett tillfälle för uppföljning”

5.3 Effekter av rondering i arbetsledning

I följande kapitel presenteras resultatet från de intervjuade om hur arbets sättet rondering har påverkat deras arbetssituation, systematik och kvalitet samt välbefinnande.

5.3.1 Arbets situationen

Sex AL var eniga om att de upplever att ronderingen skapar struktur på arbetet och på så sätt frilägger tid. De upplevde att de verkligen hade koll på vad som skulle göras och att arbetet flöt på. Eftersom de är förberedda blir dagen mindre stressig och har då tid till oförutsedda händelser. En AL beskrev det som att: ”ronderingen skapar en plan för dagen och att dagen blir mer lik planen än vad hen tidigare varit med om”. En annan AL berättade att: ”I början hade jag ingen aning om hur arbetet hängde ihop så ronderingen har hjälpt mig samordningsmässigt”

En PC svarade att: ”Vi skapar en struktur på arbetet som de bästa kanske redan har, men med hjälp av ronderingen höjer vi nog den lägsta nivån”. Hen menade vidare att: ”En ny AL kan med hjälp av ronderingen få samma struktur på arbetet som en AL som har jobbat i 50 år”

En AL beskrev det som att: ”Jag har lärt mig jättemycket genom ronderingen och upplever att jag snabbare har kommit in i rollen som AL”

Vidare ansåg hen att det också var lättare vid sjukfrånvaro eller vård av barn eftersom PC då enkelt kunde gå in i ronderingslistan och se vad AL höll på med. Detta var något en PC instämde i och hen beskrev det som att: ”Det roterar en del folk i projekten och på den här arbetsplatsen har vi bytt arbetsledning 2-3 gånger: Ronderingen har då varit till stor hjälp”. Hen utvecklade detta och menade att: ”Byter någon jobb, är sjuk eller ska på semester så finns det ju en ronderingslista att ta över”

En PC ansåg att det säkert frilagt fyra timmar per dag för hen. Hen behövde inte längre känna sig stressad, utan kunde fokusera på sina egna arbetsuppgifter, som t.ex. att vara närvarande och fokuserad på UE-möten eller på andra administrativa uppgifter. Detta kan till en viss del understrykas av svaret från en AL: ”Genom att använda ronderingslistan kan jag först göra en bedömning av om frågor är akuta och måste ställas omedelbart till PC, eller om de kan vänta till den fasta avstämningen, som vi har varje vecka”.

En annan PC beskrev fördelarna ronderingen gett som att: ”Jag behöver inte längre prata så mycket med respektive UE eller YA utan det är AL som har den närmsta kontakten”. Hen utvecklade detta vidare med att säga att morgonmötet ihop med ronderingen hade frilagt minst två timmar per dag. Förr, innan verktygen användes, samlades UE eller YA utanför hens respektive ALs kontor på morgonen och väntade på svar samtidigt som telefonen ringde. Morgonmötet med en rond efter gör att det blir ganska lugnt på morgonen och det är sällan någon som hänger på hens dörr.

Två PC beskrev på liknande sätt att: ”Som relativt oerfaren i min roll som PC har ronderingen varit till en stor hjälp” En annan PC berättade att: ”Den största risken vi hade med detta projekt var att vi hade oerfarna AL. Det har nu istället blivit den största tillgången, eftersom dom jobbar efter ronderingslistan och önskar jobba systematiskt”. Hen anser vidare att det är ett lärande arbetssätt och ett jättebra hjälpmedel för AL.

5.3.2 Systematik och kvalitet

AL var eniga om att ronderingen skapar bättre förutsättningar och gör dom betydligt mer förberedda, vilket de ansåg hade en stor betydelse för att utföra arbetet både säkrare och på rätt sätt. Vidare ansåg de att momenten framför allt görs i rätt ordning och att de på så sätt slipper göra om saker. En AL menade att kvalitet också handlar om att inte behöva göra om saker. Görs det en andra gång känns det inte som det blir lika bra utfört. En annan AL svarade att: ”Om arbetet utförs på rätt sätt har jag svårt att svara på. Det är oftast YA eller UE som får berätta för mig vad som är rätt sätt att utföra arbetet på”. En annan AL svarade att ”Arbetet skall ändå utföras, så slutprodukten tror jag blir den samma. Jag kan inte se att ronderingen påverkar kvaliteten direkt”, men utvecklade sedan detta och sa ”När PC går med på rondan och ser med andra ögon blir det som en ytterligare kvalitetsbesiktning. Det kan ju höja kvaliteten”

Vidare ansåg flertalet AL att det faktum att egenkontroller följs upp på ett systematiskt sätt genom ronderingen också säkerställer kvaliteten.

En PC menade att: ”Vilken metod som används kanske inte spelar så stor roll, men planeras det så här noga och allt dokumenteras, är det klart att kvaliteten bli bättre”. Två PC ansåg att: ”Om fler ger syn på en liten detalj så är det klart att chansen ökar att inte missa något och kvaliteten höjs”

En annan PC menade att: ”Detta är ett grymt bra sätt att bota barnsjukdomar på, som oftast finns när nya moment startar” och ansåg att: ”Rondering bidrar definitivt till en högre kvalitet eftersom saker görs i rätt ordning. Det finns ofta en given ordning som är mest effektiv i tid och pengar att göra saker på”

En PC ansåg att kvaliteten höjts eftersom ronderingen skapar bättre framförhållning. Man tänker på allt som krävs i form av t ex material, verktyg och hjälpmedel. Det gör att rätt saker är på rätt plats till rätt tid. Vidare ansåg hen att ALs arbete definitivt utförs på rätt sätt. Eftersom AL är förberedd och hunnit tänka igenom momenten, skapar det bra förutsättningar för YA eller UE att utföra sitt arbete på rätt sätt.

Alla PC var eniga om att i stort bidrar rondering till en högre kvalitet för att den skapar kontroll på alla moment och att de görs i den ordning som är tänkt.

I det projekt där rondering inte hade tillämpats än, svarade PC att ”Utsättning och kvalitet har likhetstecken enligt mig. Bygger vi rätt från början blir det bra kvalitet” och berättade vidare att ”Vi använder besiktningen för att säkerställa att arbetet utförts på rätt sätt”

5.3.3 Arbetskraftens effektivitet

Alla AL var eniga om att ronderingen hade skapat en tydlighet. Man vet exakt vad som ska göras, hur det ska göras och i vilken ordning det ska göras. Den ger en överblick och en förståelse för vad ett moment faktiskt innebär. Det bidrar till en trygghet i arbetet när man vet vad man ska fokusera på och vad som förväntas av en. Det är lättare att veta vad man ska fråga om och det skapar en tydlig väg för frågor samtidigt som man inte behöver oroa sig för att PC sitter inne med saker som man borde veta.

En AL beskrev det som att: ”Det känns som att jag äger momentet som utförs. Det gör att jag känner meningsfullhet. Man vill få det färdigt och man vill få det bra utfört”

En annan AL tyckte att ronderingen gör att man känner sig behövd, man får mer ansvar och möjlighet att ta mer plats.

Alla AL var eniga om att arbetet flyter på betydligt bättre med rondering, vilket bidrar till en känsla av meningsfullhet i arbetet. Samtliga AL beskriver det också som att man får en övergripande förståelse och en känsla av hur allting hänger ihop.

Tre PC instämde i att ronderingen skapar en känsla av att ha kontroll utan att behöva vara hundra procentig insatt i varje del. Den skapar en tydlig ansvarsfördelning och samsyn där alla kan fokusera på rätt saker.

En PC beskriver det som att ha ett helikopterperspektiv där hen vet vad som ska göras men utan att behöva kunna saker i detalj eftersom AL har koll på det med hjälp av sin ronderingslista.

En annan PC sade att den skapar ett lugn. När man väl har suttit ner får man en bra bild av vad AL har koll på och vad som behöver förtydligas och behöver sedan inte oroa sig för hur det går.

5.4 Implementering

Samtliga intervjuade var väl överens om hur implementeringen av ronderingen borde gå till. Utifrån deras svar har följande sammanställts:

- Använd en extern specialist som verkligen förstår arbetssättet. Vid första introduktionen är det viktigt att förklara grunderna i arbetssättet, vilka fördelar det ger och vad som krävs för att komma igång. Specialisten måste kontinuerligt följa upp arbetet vid uppstarten. Samtliga intervjuade hade haft Simon Elvnäs som hade introducerat arbetssättet. De hade fått kontinuerlig uppföljning och feedback på sitt arbete och ledarskapsbeteenden. Detta ansåg alla var vällyckat.
- Många byggprojekt är till en viss del unika och det är viktigt att alla kan anpassa arbetssättet efter sina förutsättningar. Det viktiga är att förstå arbetssättet. Krångla inte till det eftersom det behövs inga avancerade verktyg. Det räcker gott med en Excelmall.
- För en lyckad implementering är det viktigt att PC är drivande och stödjande i processen och PC ska i sin tur ha stöd från PrC. Det tar mycket tid i början och det är då viktigt att avsätta fasta tider för den kontinuerliga uppföljningen. Ska AL arbeta systematiskt och strukturerat är det viktigt att PC statuerar ett gott exempel.

5.4.1 Fallgröpar

Det generella svaret på vilka fallgröpar som fanns för implementeringen var att den främsta var tid. Detta beskrevs av en AL som att: ”I början kan man behöva sitta fyra timmar eller kanske en hel dag”, medan en annan AL svarade att: ”Det tar en del tid att administrera och uppdatera listan”

En AL svarade att: ”Ibland har vi hoppat över några ronderingsmöten för att vi inte har hunnit med. Det är viktigt att spika tiden, annars kommer det inte att fungera”.

En PC förklarade att: ”Det är svårt att se vinning i att arbeta med rondering när man har väldigt mycket att göra. Man känner att man måste jobba istället” och menade vidare att: ”Det tar faktiskt ganska mycket tid och det är många moment som ska gås igenom”

De som ännu inte hade tillämpat ronderingen motiverade också detta med att de inte hade tid. Man berättade också att en annan viktig orsak var att man inte hade haft fullständiga handlingar på projektet och att handlingarna ändrades hela tiden. Detta gjorde att de inte kunde stapla upp momenten med en rondering.

Denna beskrivning av varför de inte hade tillämpat rondering stämmer också in på ett annat fall som en PC beskrev. Listan hade där uppfattats som ett statiskt dokument, där man en gång för alla staplade upp och kategoriserade momenten. Detta gjorde att arbetet med rondering fallerade. PC betonade att det är viktigt att listan ses som ett levande dokument som ständigt måste uppdateras. Det dyker ständigt upp nya saker och ronderingslistan ska kontinuerligt följas upp för att man ska få ut effekten av arbetssättet.

Tre AL ansåg att: ”Man måste ställa in sig på att det är ett nytt arbetssätt. För mig, som är oerfaren och inte har kunnat något annat arbetssätt, har det varit mycket lättare att ta till sig”. Denna erfarenhet bekräftades delvis av en PC på följande sätt: ”Man kanske själv ser en vinning i arbetssättet, men det är svårt att förmedla det vidare till andra, speciellt erfarna AL, så att de också ser en vinning i det”

5.5 Observation av ronderingslistor

Av de nio insamlade ronderingslistorna, var sex utförda i excel och tre var utförda direkt i powerproject. Hur informanterna beskrev att de arbetade med listan, stämde väl överens med observationen.

Två ronderingslistor i Excel hittas i BILAGA 2 och BILAGA 3. Namn har strukits i listorna för att behålla informanternas anonymitet.

6 Diskussion

I detta kapitel diskuteras om det föreligger överensstämmelse mellan det teoretiska ramverket och resultaten i studien. De centrala frågeställningarna och definitionerna uppsummeras också för att föra vidare till studiens slutsatser.

6.1 Vad är kärnan i ronderingsprocessen?

Ronderingsprocessen är en metod för effektiv kunskapsöverföring i en arbetsprocess där många samarbetar.

Genom en systematisk och skriftlig dokumentering av arbetsprocessen ökar förståelsen för och delaktigheten i arbetsprocessens olika element. Detta betyder att rondering är ett verktyg för att öka medarbetarnas KASAM och därmed medarbetarnas kompetens och arbetstrivsel. Genom att öka medarbetarnas delaktighet kan det också sägas vara ett verktyg för ökad demokrati på arbetsplatsen.

Genom den systematiska arbetsprocessen minskas risken för att moment glöms bort och att samband mellan arbetsmoment inte uppmärksammas. Eftersom ronderingens informationsprocess sker i en ”loop” är det också ett verktyg för förbättringar av arbetsprocessen.

6.2 Vad är förutsättningarna för en effektiv rondering?

Den viktigaste förutsättningen för att rondering ska fungera är att ledningen har en god förståelse för vilka ledarprinciper som leder till en effektiv arbetsinsats och vad målet är för ledarens arbetsinsats. Detta betyder en vilja att dela med sig information om arbetsprocessen och göra ansvar och arbetsuppgifter tydliga med målet att uppnå största möjliga delegering. Som ett resultat av denna process uppnås ett bättre underlag för planering och uppföljning.

Om ledaren inte har motivation för att använda tid på ronderingsprocessens genomförande kommer ledaren att förbli i ett reaktivt mönster där en stor del av arbetsdagen går åt till att lösa oväntade problem, varav många kunde förutsetts genom planering enligt ronderingsverktyget. Slutsatsen om ledarens centrala roll för en lyckad rondering bekräftas också av S. Elvnäs (personlig kommunikation, 24 maj 2017).

6.3 Ledarens beteende i ronderingsprocessen

Det finns relativt samstämda vetenskapliga teorier om hur ett effektivt ledarskap principiellt skall genomföras, där speciellt Yukls (2013) riktlinjer kan framhävas. Ofta är dessa riktlinjer inte praktiskt utformade i detalj och de har sällan varit föremål för vetenskaplig utprövning. Det fåtal forskningsresultat som finns stärker dock teorierna. Resultatet i denna studie, där tillämpning har skett, styrker också tidigare forskningsresultat inom effektivt ledarskap.

Resultaten i studien pekar på att ronderingsprocessen främjar beteenden som stöds av det teoretiska ramverket och att dessa beteenden, enligt informanterna, fört till förväntade resultat. Ledarskapet går från att vara reaktivt till att bli proaktivt och frigör ledartid som kan användas till att styra arbetet mer effektivt. Genom att förhindra

uppkomsten av akuta problem, som kunnat förutses, kan tiden istället användas till att t.ex. lösa de problem, som inte kunnat förutses, effektivare.

Rondering ger också ledaren mer tid till personalens kompetensutveckling bl.a. genom tydligare ansvarsområden till AL och genom att nyanställd personal snabbare kommer in i arbetsuppgifterna.

I den grupp som inte arbetade med rondering hade ledarna ett mer reaktivt ledarskap. De aktuella ledarskapsbeteendena förekom, men inte på ett tydligt och strukturerat sätt, vilket påverkade uppföljningen av arbetet negativt.

6.4 Varför kan just rondering göra arbetet effektivare?

Trots att fördelarna med ett systematiskt arbetssätt är välkända har många fortfarande svårt att ta till sig fördelarna. Rondering är en lättfattlig ingångsport till ett systematiskt arbetssätt med utgångspunkt i litteraturens PDCA-modell. De resultat som framkommer i studien styrker också de effekter av ett systematiskt arbetssätt som Ulrich & Eppinger (2000) anger.

I studien framgår också klart ronderingens stora fördelar när det gäller att snabbt införa ny personal i de arbetsuppgifter och ansvarsområden som gäller.

I resultaten från studien framgår det att ronderingen verkar skapa en känsla av sammanhang, som bör påverka KASAM positivt. I vilken grad den kan påverka sjukfrånvaro och trivsel är för tidigt att säga då arbetssättet inte tillämpats tillräckligt länge och inga mätningar av sjukfrånvarons utveckling gjorts. Det som däremot visats i tidigare studier är att för mycket frihet och för lite struktur ökar sjukfrånvaron.

Trots att tid frigörs, pekar studien på att kontrollen över arbetsprocessen ökar genom bättre kommunikation och tydligare arbetsfördelning efter att rondering införts. Informationssökandet blir också mer målinriktat. Ronderingsprocessen stöds också i litteraturen genom rapporterna om ”gå-runt-processen”

Studien pekar också på att ledaren får en bättre balans mellan chefsrollen och ledarrollen genom rondering.

Slutligen visar resultatet i denna studie att arbetssättet skapar förutsättningar, för att arbetet utförs i rätt ordning och på rätt sätt. Enligt Sörqvists (2013) definition på produktivitet borde detta tyda på att produktiviteten ökar.

6.5 Vilka hinder finns för implementeringen av rondering?

Det absolut största hindret är motstånd hos ledningen och detta motstånd är mest sannolikt om ledaren har ett inarbetat reaktivt arbetssätt. Ledare som inte arbetar proaktivt har enligt S. Elvnäs (personlig kommunikation, 24 maj 2017) svårt att ta till sig ett proaktivt arbetssätt.

Det skall inte bortse från att en reaktiv ledarstil ger en maktposition åt ledaren på så sätt att hen blir outhärlig som den som alltid ”måste fixa allt”. Att dela med sig av kunskap och ansvar kan då upplevas som ett hot mot ledarens maktposition. Ett lika stort hot utgör osäkerheten om att ledaren kommer kunna klara omställningen från reaktivt till ett proaktivt arbetssätt.

För att lösa denna situation krävs det en grundlig demonstration av fördelarna med det nya arbetssättet och en rejäl insats för att skapa trygghet hos ledaren för att hen skall kunna lyckas förändra sitt arbetssätt framgångsrikt. Detta beskrivs även i Kotters (1996) åtta steg för en lyckad implementering.

Generellt tyder det på större implementeringssvårigheter hos erfaren personal än hos nyanställd och/eller nyutbildad personal.

En bristande förståelse av arbetssättet, t.ex. ronderingslistans dynamiska natur, kan förekomma, men detta är ett pedagogiskt problem som kan lösas genom uppföljning av undervisningen och implementeringen.

Invändningen om bristande tid är egentligen en omskrivning för att de inte har accepterat fördelarna med rondering. Har fördelarna accepterats är det snarare en fråga om hur de skapar plats för en bättre framtid genom att finna den nödvändiga tiden.

7 Slutsats

Byggbranschen har haft en kraftig utveckling mot större företag och större, mer komplexa projekt som har ökat behovet för mer effektiva styrverktyg.

Samtidigt har ledarstilen ofta fortfarande sina rötter i den tid då företagen var mindre och byggprojekten enklare. Mycket av arbetsledningen är fortfarande informell och intuitiv. Detta leder till bristande effektivitet och en onödigt hög kostnadsnivå.

Med denna utgångspunkt genomfördes utvärderingen av det nya lednings- och styrverktyget rondering.

7.1 Arbetssättet rondering

Utifrån denna studie kan följande slutsatser om arbetssättet dras:

- Rondering är ett verktyg för effektivt ledarskap och skapar möjligheter för bättre användning av ledningens tid.
- Rondering skapar framförhållning och minimerar på så sätt hinder och störningar.
- Rondering ger en mer effektiv kommunikation mellan deltagarna i arbetsprocessen.
- Noggrann planering och systematiska ronder gör att arbetet utförs på rätt sätt. Detta medför att produktiviteten ökar och kvaliteten säkerställs genom att fel och kvalitetsavvikelse minimeras.
- Rondering gör arbetet strukturerat och underlättar därför vid sjukdom eller frånvaro.
- Rondering säkerställer erfarenhetsåterföring samt kunskapsöverföring mellan projekt.
- Rondering är ett lärande arbetssätt som gör det lättare för nyexaminerade att komma in i rollen som AL.
- En effektiv ronderingsprocess förutsätter ett aktivt och kunnigt ledarskap, men ronderingen underlättar också genomförandet av denna typ av ledarskap.
- Ronderingsverktyget kan appliceras på alla nivåer i en verksamhet.

Rondering som ett planeringsverktyg skapar ett systematiskt sätt att knyta samman morgonmöten, egenkontroller, arbetsberedningar och rullande tidplaner. Utifrån behov kan detaljeringsnivån bli extremt hög, nära en utförandeinstruktion för AL.

Tidplan och tidsplanering är ett verktyg för att styra produktionstimmarna, Rondering är ett verktyg för att styra tjänstemannatimmarna.

Rondering utgör skillnaden på om ledaren ska leda produktionen eller om produktionen ska leda ledaren. Ska ledaren vänta på att något sker eller ska ledaren förutse händelserna?

7.2 Implementering av rondering

Utifrån denna studie kan följande slutsatser om framgångsfaktorer för implementering av arbetssättet dras:

- Använd en extern specialist, som verkligen förstår arbetssättet, vid första introduktionen och vid uppföljningen av implementeringen.
- PC måste vara drivande och stödjande i processen och i sin tur ha stöd från PrC.
- Påvisa behovet av förändring genom att förmedla vilka fördelar arbetssättet ger.
- Avsätt tillräckligt med tid för att verkligen förstå arbetssättet. Då kommer resultaten snabbt.
- Använd fasta tider för kontinuerlig uppföljning av arbetet.
- Använd implementeringsledare som redan arbetar med rondering som stöd i implementeringsprocessen.
- Skapa en styrgrupp som kan ta hand om förbättringar och utvecklingar av arbetssättet och som sedan kan förmedla dem till utövarna.

7.3 Förslag till vidare studier

Att det finns behov av att öka effekten av tiden arbetsledningen lägger ned, har länge diskuterats. Denna studie pekar på att rondering är ett sätt att just göra detta. Då studien har baserats på en kvalitativ undersökning hade det främst varit intressant för vidare forskning att göra kvantitativa mätningar av de effekter studien pekar på. Mätningar borde göras i form av tidsstudier för att se om effekten av tiden som läggs ned ökar. Denna typ av mätningar har Simon Elvnäs utvecklat och börjat genomföra. Mätningar borde även göras på:

- Sjukfrånvaro och personalens välbefinnande
- Minskade kvalitetsavvikelser
- Ökad omsättning per tjänsteman

Det framkom flera positiva effekter som arbetssättet gett. Dessa områden kan i vidare forskning undersökas djupare i form av en kvalitativ undersökning. Intressanta områden att undersöka vore:

- Rondering som en kommunikationsmodell
- Rondering som en modell för systematisk erfarenhetsåterföring
- Hur påverkas andra medarbetare av arbetssättet, exempelvis YA och UE?

8 Referenser

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2007). *Organisationer, ledning och processer* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Amsbary, Jonathan H. and Patricia J. Staples (1991), "Improving Administrator/Nurse Communication: A Case Study of Management by Wandering Around," *Journal of Business Communication* 28 (Spring), 101-112.
- Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: how people manage stress and stay well*. San Francisco, Calif. : Jossey-Bass, cop 1987.
- Balmert, P. D (2010). *Managing by walking around*. (pp. 35-43). Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Bass, B. M., Bass, R., & Stogdill, R. M. (2008). *The bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (4.th ed.). New York: Free Press.
- Bergman, B., & Klefsjö, B. (2007). *Kvalitet från behov till användning* (4. [rev.] uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Bicheno, J. (2007). *Ny verktygslåda för lean: För snabbt och flexibelt flöde*. Göteborg: Revere.
- Dalen, M., Kärnekull, B., & Kärnekull, E. (2008). *Intervju som metod* (1. uppl. ed.). Malmö: Gleerups utbildning
- Hallberg, A & Tri, S (2010). *Arbetsledaren – Förbättringsområden inom yrkesrollen* (examensarbete, Chalmers tekniska högskola, avdelning för Construction Management). Hämtad från:
<http://studentarbeten.chalmers.se/publication/137396-arbetsledaren-forbatttringsomraden-inom-yrkesrollen>
- Hartman, J. (1998). *Vetenskapligt tänkande: Från kunskapsteori till metodteori*. Lund: Studentlitteratur.
- Holmberg I, Tyrstrup M. *Well then - What now? An everyday approach to managerial leadership. Leadership. 2010; 6(4): 353-372*. Hämtad från:
<http://dx.doi.org/10.1177/1742715010379306>
- Höst, M., Regnell, B., & Runeson, P. (2006). *Att genomföra examensarbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Jablin, F. M. (1980) *Superior's upward influence, satisfaction, and openness in superior-subordinate communication: A reexamination of the "Pelz effekt"* Human Communication Research
- Josephson, P., Saukkoriipi, L., & Sveriges byggindustrier. (2009). *31 rekommendationer för ökad lönsamhet i byggandet: Att minska slöserier!*. Göteborg: Sveriges byggindustrier.

Josephson, P., Saukkoriipi, L., & Sveriges byggindustrier. FoU-Väst. (2005). *Slöseri i byggprojekt: Behov av förändrat synsätt*. Göteborg: FoU-Väst.

Komaki, J. (1986) *Toward effective supervision: An operant analysis and comparison of managers at work*. Journal of Applied Psychology

Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. New York: Free Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

Larson, J. R. & C. Callahan (1990) *Performance monitoring: How it affects productivity*. Journal of Applied Psychology

Lavenson, J.H. (1976), "How to Earn an MBWA Degree," Klal Speeches 42, 410-2.

Lindvall, J. (2011). *Verksamhetsstyrning: Från traditionell ekonomistyrning till modern verksamhetsstyrning* (2. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel*. Psychological Science, 1(4), 240-246.

Moen, R, Norman, C (2006) *Evolution of the PDCA Cycle*. Hämtad från: http://www.uoc.cw/financesite/images/stories/NA01_Moen_Norman_fullpaper.pdf

Parkinson, C. N. (1969). *Parkinsons lag och andra studier i administrationens konst* (3. uppl. ed.). Sthlm.

Pettersson, P., Johansson, O., Broman, M., Blücher, D., Alsterman, H. (2009). *Lean: Gör avvikelser till framgång* (2. [rev.] uppl. ed.). Bromma: Part Development.

Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982). *In search of excellence: Lessons from america's best-run companies* (1.th ed.). New York: Harper & Row.

Sahlin, J. & Sjögren, E. (2012) *Nyutexaminerade sjuksköterskors upplevelser av ronden och arbetsledarrollen* (examensarbete, Uppsala universitet, Institutionen för folkhälso- och vårdvetenskap). Hämtad från: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:473633/FULLTEXT01.pdf>

Smircich, L., & Chesser, R. J. (1981) *Superiors and Subordinates perceptions of performance: beyond disagreement*. Academy of Management Journal

Strandgård, I., och Ensjö Rappe, T. (2003) *för mycket frihet gör anställda sjuka*, Dagens Nyheter, 19 januari, s 4

Sörqvist, L. (2013). *Lean: Processutveckling med fokus på kundvärde och effektiva flöden* (1. uppl. ed.). Lund: Studentlitteratur.

Sörqvist, L. (2004). *Ständiga förbättringar: En bok om resultatorienterat förbättringsarbete, verksamhetsutveckling och sex sigma*. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2009) *Kvalitativa intervjuer*. Lund: studentlitteratur.

Trueman, Wendy (1991), "CEO Isolation and How to Fight It," *Cartadion Business* 64 (July), 28-32.

Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2000). *Product design and development* (2.th ed.). Boston: McGraw-Hill.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8.th ed.). Upper Saddle River, N.J: Pearson.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

- Syftet med intervjun är att undersöka hur ni jobbar med rondering, hur implementeringen har sett ut och effekten av att jobba med rondering
- Intervjun behandlas anonymt och ingen annan än jag kommer att lyssna på bandet.

Bakgrundsinformation om informanten

- Vad är din roll på Skanska idag, och hur länge har du haft den?
- Vad har du för bakgrund/utbildning?
- Hur länge har du arbetat i byggbranschen?
- Hur länge har du arbetat med rondering?

Dom tre centrala ämnena

1. Beskrivning av hur de arbetar med rondering.

- ✓ Hur upprättar ni ronderingslistan?
- ✓ Hur utförs ronderna?
- ✓ Hur arbetar ni med uppföljning från ronderna?

2. Undersökning av effekten av rondering, hälsa och produktivitet.

- ✓ Kan du beskriva hur rondering har påverkat din känsla av begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i utförandet av dina arbetsuppgifter?
- ✓ Hur har rondering påverkat din arbetssituation?
- ✓ Hur har rondering påverkat utförandet på arbetet?
 - Utförs arbetet på rätt sätt?
 - Blir kvaliteten på utfört arbete bättre?

3. Undersökning av implementeringsprocessen.

- ✓ Hur såg era förutsättningar ut och vad anser du behövas innan man kan börja arbeta med rondering?
- ✓ Hur har implementeringen av rondering gått till?
 - Hur har din möjlighet varit att påverka processen?
 - Har du haft tillräckligt med tid till implementeringen?
- ✓ Finns det något som kan förbättras i implementeringsprocessen?

Har du något att tillägga intervjun?

Bilaga 2

A	K	E	Huvud moment	Undermoment	Resurser	Klart datum	Ansvar	Frågor/kommentar	Status
			Förberedande arbeten inför borrning						
				Fixa skyddsräcken	Skanska	Imman v.10	IM/SS		Klart
				Sätta ut hålen		Imman v.10	IM/David		Klart
				Ta reda på diamenten och djup på hålen	Skanska	Imman v.10	IM/David		Klart
				Kolla alternativ för skyddsräcken	Skanska	Imman v.10	IM	Muren mot ambulansnedfarten	Klart
			Förberedande arbeten inför markarbetet						
				Borra hål för smidesräcken		v.10	IM		Klart
				Flytt av smuttränd	Skanska	Ons. v.8	IM		Klart
				Rivning ställning (Plan 00 rivs ej)		Imman v.9	IM/MK		Klart
				Igensättning tegelsten		Imman v.9	IM/MK		Klart
				Skyddsräcken runt om balkongen	Skanska	Imman v.9	IM/SS		Klart
				Fixa byggvatten (Plats m.m)	Skanska	Imman v.10	IM		Klart
		X		Förstärkning av dörtröskel	Skanska	Imman v.10	IM		Klart
				Se över avfallscontainrar	Skanska	Imman v.9	IM		Klart
						Tisdag v.9	IM		Klart
				Hemkörning av körplåtar från CG	Skanska Maskin	Imman v.10	IM		Klart
				Hemkörning av gascontainrar	Skanska Maskin	Imman v.9	IM		Klart
				Flytt av gascontainrar ner till ambulansnedfarten	Skanska	Imman v.10	IM/SS		Klart
				Omflyttning av byggeström osv		Imman v.10	IM		Klart
				Förflyttning av containrar ner till ambulansnedfarten (rivmassa)		Imman v.10	IM		Klart
				Fixa ett upplag för HTE på materialupplaget (75m2)	Skanska	Imman v.10	IM		Klart
				Hemkörning av komprimatorn	Skanska	Imman v.11	IM		Klart
					Skanska	Imman v.10	IM		Klart
				Ej tillgängligt för alla UE under markjobbet	Skanska	Imman v.10	IM		Klart
X			Start Markarbeten						
				Alla nya UE skall gå säkerhetsintroduktion	Skanska	v.10	IM		Klart
				Plåt kolla rivning??	Skanska	v.14	IM		Klart
				Avtäckning leveranstid??	Skanska	v.14	IM		Klart
				Rengöring vkr efter gjutning	Skanska	v.14	IM		Klart

Bilaga 3

K	E	Start datum	Huvud moment	Undermoment	Resurser	Frågor/kommentar	Inköp	Ansvar	Risiker	Avslutat
			Rivning Trapphus 2							
	2			Bygghandling				MN		
	v.9			Beställ material (Dörrar)				MN		OK
	v.10			Ta hit glasvästare				MN		OK
	v.12			Ta hit ställningsbyggare		Nya förutsättningar stäms av när K levererat en ritning. Mål v.14.		MN		OK
	v.14			Ta hit hållagare		Gå igenom arbete för hållagning dörrar (informera verksamhet)		MN		
	v.14			Beställa glasarbete + material				MN		
	v.14			Beställa fönster		30 cms fönster 4st vid parti.		MN		
	v.14			Ta hit smed		Förutsättningar? ställning etc. Ritningar, Tid för utförande.		EB/MN		
	v.14			Skära av sport		Martin reder i höjder efter ritningsunderlag.		MN		
	v.14			Proppning av radiatorer				MN		
	v.15			Ta hit tvare		Genomgång reviderad beredning starttid, tid för arbete, rivning tak tidigare? Förutsättningar.		MN		
	V.15			finschakt södersida sport		Martin reder i höjder efter ritningsunderlag.		EB/MN		
	v.15 måndag/tisdag			Slå ny sport längs kulvert						
	V.16			Start smide				MN		
	V.17			Montera ställning				MN		
	v.17			Infästning ställning per sektion				MN		
	v.17			Sanerering asbest		OK från mötet!		MN		
	v.17			Sanerering Trapphus 2		MN undersöker alternativ v.11		MN		
	v.18			Rivning yttrevägg (balken)		Åtkomst?		MN		
	v.18			Brandfogning, drevning		Planera att utföra ett plan färdigt / dag med start måndag				
	v.18			Demontage fönster inför hållagning.		Planera att utföra ett plan färdigt / dag med start måndag				
	v.18			Montage dörrar		Planera att utföra ett plan färdigt / dag med start måndag				
	v.18			Montage fönster		Planera att utföra ett plan färdigt / dag med start måndag				
	v.19			Belysning i ställning		Informera 5 dagar innan till verksamheten. Inför första moment inomhus.				
	v.			Informera om teckning per plan						
	?			Säkra dammspridning						
	?			Dra el till dörr						
	?			Dra el till nedrymningskytt						
	v.19			Beställning dörrar						
	v.19			Snickerier						
	v.19			Bekäddnad skyddsnet ställning						
	v.19			Montage glas						
	v.19			Brandskydds målning karnar						
	v.19			Målning snickerier						
	v.19			Gipsa burspåk		Utförande, klubbmatta etc.		MN		
	v.20			Besiktning ställning						
	v.20			hordningsställa mark						
	v.20			Sambesiktning						
	v.20			Slutsättning						
	v.20			Överlämning						
	v.21			Montage radiatorer		El eller varmvatten? Luftpump är föreslaget				