

LEDARSKAP I BYGGBRANSCHEN
- Från ett medarbetarperspektiv

LEADERSHIP IN THE CONSTRUCTION INDUSTRY
- From an employee perspective

C-uppsats inom huvudområdet socialpsykologi
22,5 Högskolepoäng
Vårterminen 2012

Eva Ekblom

Handledare: Anders Chronholm
Examinator: Fredrik Palm

Abstract

Det saknas forskning inom området ledarskap för den skandinaviska byggsektorn i allmänhet. Den här studien tar sin utgångspunkt i medarbetarens syn på ledarskapet i ett större byggprojekt hos ett av nordens ledande bygg- och anläggningsföretag. Studien är gjord som en kvalitativ undersökning och sex intervjuer genomfördes med representativa medarbetare från organisationen. Respondenterna var en blandad grupp, några tillsvidare anställda hos PEAB, andra tillfälligt inhyrda. Frågorna berörde de anställdas upplevelse av det utövade ledarskap som de själva exponerats för från sina närmaste ledare. Ledarna i fråga var de närmaste överordnade som de anställda har kontakt med på daglig bas. Men även frågor om organisationskultur, arbetsglädje och trivsel undersöks. Svaren från respondenterna transkriberades och kodades för att analys skulle kunna ske. Med symbolisk interaktionism som yttre ramverk analyseras svaren även med socialutbytesteori, rättviseteori, gruppteori och situationsanpassat ledarskap.

Utifrån en rad teman presenteras resultat, analys och diskussion. Studien visar på en komplex bild av medarbetarens syn och tankar på sin arbetsplats, kommunikationen som sker där, relationen till andra anställda samt hur man ser på sina ledare. Studien Generellt framkommer att man är nöjd med sin arbetsplats och det utövade ledarskapet. Man har en konservativ syn på termen ledare/chef men talar egentligen om en ledare. Man tycker att det finns en förståelse för att alla är mänskliga och kan göra fel från ledarna och det uppskattas, men viss irritation och missnöje finns. Det råder en gruppindelning på arbetsplatsensom kan vara farlig att se bort ifrån.

Nyckelbegrepp: situationsanpassat ledarskap, organisationskultur, byggbranschen, medarbetaren, projekt, skandinavien, PEAB

Innehållsförteckning

1. Introduktion.....	1
1.1 Syfte	2
1.2 Forskningsfrågor	2
2. Teoretiska perspektiv	2
2.1. Symbolisk interaktionism.....	2
2.2. Socialutbytesteori samt rättviseteori	3
2.3. Situationsanpassat ledarskap	4
2.4. Social identitetsteori.....	4
2.5. Ingroup - outgroup ("vi-och-dom grupp").....	5
2.6. Formellt ledarskap.....	6
2.7. Grupp.....	6
2.8. Organisationskultur, artefakter och symboler	6
2.9. Projektledning enligt den Skandinaviska skolan.....	7
2.10. Målbild samt målstyrning.....	8
3. Tidigare forskning	8
4. Metod	10
4.1. Urval.....	10
4.2. Tillvägagångssätt.....	11
4.3. Metodkriterier	11
4.3.1. Etiska aspekter.....	11
4.3.2. Tillförlitlighet och överförbarhet.....	12
5. Resultat.....	12
5.1. Tema 1 - Trivsel på arbetsplatsen.....	13
5.2. Tema 2 - Relation till samt användning av termen ledare på arbetsplatsen.	14
5.3. Tema 3 - Upplevelse av ledarstil, förtroende och kommunikation.	14
5.4. Tema 4 - Upplevelse av grupptillhörighet, rättvisa samt lika behandling.....	17
6. Analys och tolkning	19
6.1. Tema 1 - Trivsel på arbetsplatsen.....	19
6.2. Tema 2 - Relation till samt användning av termen ledare på arbetsplatsen.	20
6.3. Tema 3 - Upplevelse av ledarstil, förtroende och kommunikation.	20
6.4. Tema 4 - Upplevelse av grupptillhörighet, rättvisa samt lika behandling.....	21
7. Diskussion och slutsatser	24
Referenser	29

1. Introduktion

Byggsektorn är en viktig del i vårt samhälle idag, vars primära uppgift är att tillmötesgå och uppfylla samhällets behov av arbete, boende, fritid, utbildning och kommunikationer (Toolanen, 2004). Vi lever i en starkt projektifierad tillvaro idag och det syns även inom byggbranschen där flertalet leverantörer, underleverantörer och en mångfald av arbetsgrupper ingår samt där många individer är berörda och inkluderade (Jönsson, 2009).

Vid den första kontakten som upprättades med PEAB berättar Carlsson och Roslund¹ i samtal att byggbranschen idag står inför, eller rent av redan har påbörjat, ett förändringsskede. I centrum för dessa förändringar står ledarskapet. Inom PEAB har man inlett sitt arbete med detta genom att bland annat utbilda alla sina anställda i ledarskapstänkande. Samtalet fortskrider med en beskrivning av projektet Kävplunda Park där PEAB uppför 206 bostäder på uppdrag av Skövdebostäder (PEAB, 2012) som ska bilda ett nytt bostadsområde. Den 3 juli 2009 offentliggjordes uppgifterna att PEAB vunnit en anbudstävling och därmed blev totalentreprenör för projektet. På Kävplunda Park projektet agerar PEAB samordnare och ungefär 50% av arbetsstyrkan är anställda vid PEAB. Tjänster som murare, hissmontörer, plattsättare och liknande klassiska byggnadsyrken hyrs således in från omkring liggande områden, men det är PEAB som har huvudansvaret att se till så insatserna kommer på rätt plats vid rätt tidpunkt.

Då det finns ett ökat intresse i branschen gällande ledarskap och dess inverkan skall denna studie genomföra intervjuer med representanter för de olika yrkesgrupperna från arbetsstyrkan på Kävplunda Park. Således kommer studien förhålla sig inom den kvalitativa metodiken. Detta för att ta reda på och tolka djupgående värderingar och tankar kring området.

Socialpsykologisk relevans uppnås då man studerar byggbranschen som är på väg in i en ny era där man sätter större fokus på mellanmänskliga relationer i arbetet, något som inte har prioriterats förut (Carlsson och Roslund²).

¹ Stefan Carlsson, platschef Kävplunda Park, muntligt samtal den 23 januari 2012
David Roslund, arbetsledare, Kävplunda Park, muntligt samtal den 23 januari 2012

² Stefan Carlsson, platschef Kävplunda Park, muntligt samtal den 23 januari 2012
David Roslund, arbetsledare, Kävplunda Park, muntligt samtal den 23 januari 2012

1.1 Syfte

Syftet för denna studie är att öka kunskapen och förståelsen för den anställdes upplevelse av ledarskap på Käpplunda Park. För att nå en djupare förståelse för den anställdes läge undersöks även upplevelser av medarbetarna, arbetsmiljön samt kommunikationen mellan ledare och anställd. Genom att studera den anställdes upplevelse av interaktionen mellan parterna belyses den anställdes syn på sin situation och det utövade ledarskapet.

1.2 Forskningsfrågor

1. Upplever respondenterna sin arbetsmiljö som trivsamt?
2. Hur förhåller sig respondenterna till termen ledare?
3. Upplever respondenterna förtroende nog att kommunicera med sina ledare?
4. Hur upplever respondenterna koalitionen av yrkesgrupper i förhållande till rättvisa, lika behandling och grupptillhörighet på arbetsplatsen?

2. Teoretiska perspektiv

2.1. Symbolisk interaktionism

Symbolisk interaktionism är ett socialpsykologiskt perspektiv, myntat av den amerikanske filosofen Mead. Han menar att samhället kan ses som en summa av alla pågående händelser för både individen, gruppen och samhället. Samhället är således en pågående process som står i ständig förändring och vars struktur förändras med processens fortskridning. Fokus i den symboliska interaktionismen ligger i tanken att vi samspelar med andra i vår omgivning huvudsakligen genom ord, gester, minspel och andra symboliska handlingar. Den innebörd som ett element innehar har vi inte lagt till oss med själva utan är något som vi lärt oss genom att socialiseras in i den miljö som är gällande (Giddens, 2007).

Synsättet ser främst till det sociala samspelet människor emellan och intresserar sig speciellt för hur människan tolkar sin sociala verklighet och vilken mening den har för oss. Man använder sig av symboler, som tidigare nämnts, för att skapa gemensam yta och rum där en viss uppsättning av regler gäller. Hälsningsfraser, ritualer vid möten och sammankomster kan utgöra symboler som för gruppen har en specifik laddning eller innebörd (Giddens, 2007). Är vi mycket formella skvallrar det om att vi har en viss förväntan på situationen. Är vi mer avslappnade, exempelvis i goda vänners lag, kan det

kan ibland räcka med endast ett ögonkast för att bekräfta eller dementera en oställd fråga från en person vi är väl bekanta med. Hur vi ordnar och bonar om oss kan också utgöra mer eller mindre tydliga signaler om hur vi ser på oss själva och vår omgivning.

Detta medför också att en förväntan läggs på individen att inta förutbestämda roller i situationer där det finns ett socialt accepterat handlingsmönster (Giddens, 2007).

Exempel på detta kan vara att den som är formellt utsedd ledare alltid intar en viss plats i rummet när ett möte sker eller att medarbetare håller en viss takt och ton i samband med sitt dagliga arbete. Tillsammans skapar både medarbetarna och ledarna sin arbetsplats och de premisser som ska gälla där.

2.2. Socialutbytesteori samt rättviseteori

Socialutbytesteorin berör mellanmännsliga relationer och det utbyte som sker mellan individerna i en relation. Teorin menar att varje individ lägger in en viss mängd energi och tid i en relation och utvärderar sedan hur man upplever att sin egen prestation förhåller sig till den andres. Det som läggs in i relationen är en kostnad för individen och det vi får i utbyte är den vinst individen gör. Med andra ord ger vi och tar vi i en relation. Om utfallet är negativt blir man sällan kvar i relationen utan går vidare.

Upplever man däremot att utbytet är acceptabelt i förhållande till kostnaden eller om man upplever att relationen är positiv stannar man kvar. Enligt teorin försöker vi alltid att maximera vinsterna och minimera, eller helt undvika, kostnaderna. Exempel på utbytesvaror kan vara materiella resurser, handlingar, uppmärksamhet, idéer, enighet, bekräftelse, sammanhållning och trygghet (Homans, 1958).

Rättviseteorin liknar i mångt och mycket den sociala utbytesteorin, men har en del betydande skillnader. Exempelvis lägger man större vikt vid vad motparten får och tar i relationen. Målet är att det sociala samspelet ska skapa jämvikt i relationernas utbyte. Med detta som bakgrund kan man således bli missnöjd med ett allt för stort personligt utbyte, en så kallad *vinst*, eftersom det då kan skapa obalans i relationen till andra (Adams, 1965). Med denna teori kan forskaren anta både den mottagande och givande partens tankar och känslor kring de utbyten som sker på arbetsplatsen. En påverkande faktor i den här teorin är den tredje parten, ledningen, som oftast bestämmer vart resurserna ska placeras. Detta i sin tur kan leda till känslor av orättvisa och skam hos de anställda vilket kan leda till en misstro mot andra parter i gruppen eller rent av ledaren själv.

2.3. Situationsanpassat ledarskap

Det *situationsbetingade ledarskapet* är en modell för ledarskap. Den förutsätter att ledaren är flexibel och anpassningsbar i sin roll för att kunna möta de krav som ställs av organisationen. Beroende av hur situationens förändras ska den situationsanpassade ledaren växla sin ledarstil för att möta de krav som ställs (Hersey, 1985).

Modellen förklaras genom ett rutnät som är uppdelat i fyra inriktningar (bilaga 2). Hög respektive låg relations- och uppgiftsinriktning. Beroende på var medarbetarna finns på rutnätet i form av mognad, kompetensnivå samt villighet bör ledaren möta upp med en korrekt ledarstil för att hjälpa medarbetarna att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt. De olika boxarna i rutnätet pekar på fyra olika ledarskapsstilar: orderinriktat ledarskap; där klara order och kommandon kommer från ledaren, ett säljande ledarskap; där ledaren beskriver och förklarar sina beslut för att lättare ge medarbetaren en chans att förstå vad som ska göras, det delaktiga ledarskapet; förordnar att ledaren delar med sig av och diskuterar sina beslut med medarbetarna för att öka motivationen hos dem och inom det delegerande ledarskapet; menar man att ledaren bör hålla sig ur vägen och främst interagera med medarbetarna genom delegation eftersom medarbetaren här är både villig, kompetent och motiverad (Bolman & Deal, 2005).

Nilsson (2005) ger en samstämmig bild av det situationsanpassade ledarskapet och menar att en god ledare inte enbart ser till gruppens uppgifter, utan även är duktig på att känna av och förstå människor i olika livsskeden. Med detta menas att ledaren har stor nytta av att förstå processer och behov som kan uppstå i samband med grupparbete.

Det situationsanpassade ledarskapet anses ofta vara det skandinaviska sättet att leda där ledaren tar ett steg bakåt i sin roll när arbetet flyter på men tar ett steg framåt om ett problem uppstår.

2.4. Social identitetsteori

Inom teorin för social identitet finns det två källor till vår upplevelse av oss själva: en social och en personlig. Tillsammans med identiteten ingår också jagbilden och självkänslan. Självkänslan är vår egen värdering av jagbilden och vår sociala identitet har rötterna i de grupper som vi ingår i. Har gruppen vi är medlem i hög status får vi själva också hög status. För att skydda självkänslan, samt för att höja vår egen tilltro till självet, överskattas ofta gruppens värde (Tajfel & Turner, 1986).

På en arbetsplats med många olika yrkesindelningar kan det yrke man utövar lätt bli en del av ens sociala jag. Arbetar man med något som man känner stolthet över bidrar det till att öka självkänslan och värderingen av sig själv men också till att distansera sig själv från grupper man inte tillhör. Om någon riktar negativ kritik mot vår yrkesgrupp blir det därför lätt att individen går i försvarsläge för att främst skydda självkänslan, men även av lojalitet mot gruppens integritet (Nilsson, 1996).

Beroende på hur individen förhåller sig till sin roll inom en yrkeskategori och hur man annars ser på övriga grupper kan tydligt visa sig i individens tankar och känslor inför andra yrkeskategorier. Det blir en *ingroup - outgroup* lojalitet, för närmare förklaring se nedan 2.5.

2.5. Ingroup - outgroup ("vi-och-dom grupp")

I vår vardag ingår vi i en rad grupper som fyller olika funktioner och har olika värderingar, intressen och behov. En vanlig gruppmodell inom socialpsykologin är vi-och-dom grupper där individen ingår i en gruppkonstellation där den egna gruppen (vi) sätts i jämförelse med övriga grupper (dom). Samhörighetskänslan i vi-gruppen stärks genom att agera nedsättande gentemot övriga grupper genom till exempel skvaller, rykten eller fördomar. Man jämför sig gärna med övriga grupper i ett perspektiv som förringar deras värde och verkar statushöjande för den egna gruppen (Svedberg, 2007).

Anledningen till detta beteende är dels för att man önskar förenkla, men även för att människan har ett grundläggande behov att se sig själv som en intelligent och duglig människa. Att tillhöra den bästa gruppen blir ett sätt att stärka självkänslan. Det är lätt att hamna i konflikt med andra grupper på grund av detta eftersom om kritik riktas mot den egna gruppen försvarar man den gärna och vice versa. Detta leder ofta till fördomar och man kategoriserar snabbt personen beroende på grupp tillhörighet likväl som fysiska drag, exempelvis frisyra eller kläder, även om man aldrig träffats förut (Nilsson, 2005).

Teorin om *vi-och-dom* grupper är aktuell då det på arbetsplatsen i fråga är många olika yrkeskategorier som skall samspela och komma överens för att tillsammans uppnå ett specifikt mål. Saknas förståelsen för andra gruppers bidrag är det lätt att avfärda övriga gruppers behov då man endast ser till den egna gruppens välgång och utveckling.

2.6. Formellt ledarskap

Nilsson (2005) definierar det formella ledarskapet som en person som har rätten och legitimiteten att påverka gruppen genom sitt beteende. Det är alltså den individ som officiellt fått i uppdrag att leda och genom detta också är ansvarig för arbetets gång.

Kotter (1999) ger en bild av det formella ledarskapets tre nivåer; institutionell, administrativ samt operativ. Ledarskap på samtliga nivåer är viktigt men skiljer sig nämnbart i sitt utförande. På institutionell nivå finner man högsta ledningen som ansvarar för målformulering, strategisk planering och budgetering. På administrativ nivå finns mellanledet där man främst ser till organisation av företaget, administrativa uppgifter och kommunikation till den operativa nivån. Företagets kärnaktiviteter och det dagliga arbetets gång är uppgifter som faller på den operativa nivån.

Den här studien kommer främst att titta på ledarskap från det perspektiv som Nilsson (2005) beskriver och med Kotters (1999) definition lokaliseras nivån på ledarskapet i denna studie som är på den administrativa samt operativa nivån.

2.7. Grupp

Det som skiljer en grupp från en samling människor är grovt förenklat att de har en uppgift att utföra eller syftar till att nå ett gemensamt mål. Det finns många definitioner på begreppet men den här studien kommer förhålla sig till den som Svedberg (2007) lägger fram gällande formella grupper: "Formella grupper har ett bestämt och oftast uttalat syfte, med regler, rutiner och vanligen ett formellt ledarskap." (Svedberg, 2007, s.17). Detta eftersom definitionen av en formell grupp är den som bäst stämmer in på den konstellation som utgör en arbetsgrupp, vilket är gällande på Käpplunda Park. Ledningen är formellt utpekad, det finns ett uttalat syfte och man har gemensamma rutiner och regler på arbetsplatsen att förhålla sig till.

2.8. Organisationskultur, artefakter och symboler

En organisationskultur kännetecknas främst av att normer, värderingar, social sammanhållning och grundläggande antaganden som har internaliserats hos de anställda. Detta syns tydligast i informella regler och förhållningssätt som onekligen upprättas på en arbetsplats. Här ser man hur organisationen önskar att dess anställda ska bete sig samt etiska riktlinjer för vad som är gott och riktigt. En organisationskultur är något som de allra flesta företagen har, men hur synlig den är för omvärlden kan

variera. Om en besökare vistas en tid på företaget kan kulturen ofta kännas igen på det som de anställda tar sig för under dagen. Exempel på detta kan vara kafferasten kvart över som alla vet om men ingen nämner, samma placering i lunchrummet och så vidare (Jacobsen & Thorsvik, 2008).

En artefakt kan vara någonting som människor enskilt eller tillsammans säger eller gör. Det kan också vara ett fysiskt föremål eller en plats, till exempel en arbetsplats eller en gruppering soffor och bord. Beroende på om individen tillskriver artefakten något värde eller inte kan den kallas för symbol. En symbol förmedlar något för den som ser på den. Symboler i vardagen har inte alltid samma innebörd för individer som tar del av den. Stora gemensamma symboler vi har i vårt samhälle idag kan exempelvis vara midsommar och julfirandet som ofta är både kulturellt betingat beroende på vart i världen du befinner dig. Ofta är symboler både intellektuella och känslomässigt laddade. En artefakt kan vara en kulturell symbol som förmedlar något om organisationen till omgivningen. Konkreta exempel på symboler är rutiner, processer, uniformer, belöningar, historier och unika tillfällen som till exempel ceremoni med tilldelning av guldklockan till en trogen anställd (Jacobsen & Thorsvik, 2008; Jönsson 2009).

2.9. Projektledning enligt den Skandinaviska skolan

Projekt är ett i tid och rum avgränsat uppdrag att nå ett fastställt mål med tilldelade resurser. Det är inte tänkt att man ska införskaffa sig resurserna utan de ska vara tilldelade projektet från ledningen från början. Man ska heller inte experimentera eller pröva sig fram till en slutprodukt, utan det är tänkt att man kunna lägga ut komponenterna linjärt för att skapa sig en god överblick för att uppnå de uppsatta målen (Jönsson, 2009).

Idag finns det två stora skolor inom projektledningsteorierna, Project Management Institute och den skandinaviska skolan (Jönsson, 2009). Vid samtal med Carlsson och Roslund³ framkommer det att på projektet Kävlinge Park bedriver man en skandinavisk form av ledarskap, där man sätter fokus på ett jämlikt samspel mellan ledare och medarbetare. Jönsson (2009) förtydligar att ett projekt är ingen enmansshow och det finns inget vedertaget ”bästa sätt” att driva ett projekt. Detta tankesätt syns tydligt hos ledarna som lägger ansvar och tillit hos de anställda.

³ Stefan Carlsson, platschef Kävlinge Park, muntligt samtal den 23 januari 2012
David Roslund, arbetsledare, Kävlinge Park, muntligt samtal den 23 januari 2012

Den skandinaviska skolan sätter in projekt och projektledning i ett större organisatoriskt och samhälleligt sammanhang (Jönsson, 2009), vilket lätt kan översättas till PEAB's målvision att bygga för en hållbar framtid (PEAB, 2012). Det är vanligt att ledaren i detta sammanhang lutar sig mer mot sina medarbetare, vilket bidrar till en djupare känsla av delaktighet och motivation även för dem som inte befinner sig i en ledande position.

2.10. Målbild samt målstyrning

Jacobsen & Thorsvik (2008) menar att man generellt kan säga ”mål är en beskrivning av ett önskat framtida tillstånd” (s.33). Man kan dela in mål i olika dimensioner och då koppla till ett eller flera syften. Målen bidrar till att definiera det samhällsorganisatoriska syfte företaget har, som i detta fall är att tillgodose samhällets behov av bostäder.

Ledningsgruppen på Kärplunda Park har utformat en målbild som skall eftersträvas i det dagliga arbetet av samtliga medarbetare. Målbilden (bilaga 1) hänger synligt på flera platser omkring arbetsplatsen, så det ges möjlighet att ta del av och bli påmind om värdegrunden. Jönsson (2009) poängterar att när ett projekt är målstyrt innebär det att något specifikt och förutbestämt tas fram, ett slutresultat. Slutresultatet kan vara konkret eller abstrakt. I den här studien är slutresultatet för organisationen det lägenhetskomplex som byggs.

3. Tidigare forskning

Burke, C.S, Lazzara E.H, Salas, E & Sims, D.E. (2007) studie om förtroende och ledarskap belyser behovet av tilltro från den anställda till den ledningsgrupp eller den ledare som bär ansvaret för en arbetsplats. Man menar här att byggblocken finns i det situationsanpassade ledarskapet och i att man delar värdegrund inom organisationen. När dessa komponenter saknas mellan ledare och anställd kan det ge betydande inverkan på den effektivitet och säkerhet som arbetet måste utföras i. Vidare menar man i studien att det finns olika sorters förtroende så som; förtroende till en person, förtroende baserat på kontext och förtroende som en process. För samtliga varianter står ledaren i fokus där förtroende byggs på olika sätt gentemot individerna i arbetsgruppen. Finns inget förtroende till arbetsplatsens ledarskap kan detta leda till förödande konsekvenser i fråga om kvalitét och säkerhet för samtliga anställda. Oavsett om

förtroendet kommer från personlig erfarenhet, exempelvis genom att man känner ledaren sedan innan, eller är kontextuellt betingat, så som när medarbetaren litar på ledaren då denne har en formell roll, är det av största vikt att den anställde litar på att ledaren har en god förståelse för det som skall utföras.

I byggsektorn finns det tydliga tendenser att lägga stor vikt vid vad ledaren har för erfarenheter och döma efter det. Har ledaren i fråga egen erfarenhet av arbetet som utförs känner man oftare en ökad tilltro till förmågan att fatta riktiga och sunda beslut eftersom ledaren då själv varit med ute på arbetsplatsen och vet vilka problem som kan uppstå. Ledaren själv kan ta stöd i sin erfarenhet när ett beslut måste tas och kan därigenom även argumentera för sitt beslut om det skulle vara opopulärt.

I Alte, Bröchner & Josephson's (2004) studie om byggsektorns utvecklingsbehov inom ledarskap antog man till en början att det skulle finnas skillnader mellan olika företag och dess inhyrt anställda. Studien dementerade påståendet och visar på en helhetsbild av vilka områden som är aktuella för utveckling. Studien visar även på att man kan skilja på att ledarskap och engagemang har ett företagsperspektiv och ett projektperspektiv och att de projekt som varit lyckade har haft en duktig ledare som planterat en känsla av gemenskap och arbetsglädje hos arbetsgruppen. Man visar alltså på att ledaren måste kunna skapa engagemang även hos de som endast är på arbetsplatsen temporärt. En förutsättning för att lyckas med detta måste ledaren få bra stöd. Det är således viktigt att skapa en gemensam plattform att utgå ifrån när det är mycket vanligt att företagen som samarbetar inte har gemensamma mål. I många byggnadsprojekt har man flera underentreprenörer och ett brett spektrum av yrkeskategorier representerade. Det är därför aktuellt att ha med ett perspektiv där man ser till ledarens förmåga att samla samtliga under samma målbild. Som påpekas är det ett vanligt antagande att individen är mer lojal mot det företag som fastanställt dem snarare än mot dem som tillfälligt hyr in dem. Kvalitén på den färdiga produkten, lägenheterna, blir således avhängigt av ledningens förmåga att foga samman de olika yrkeskategorierna och leda arbetskraften mot målet.

I Gällman och Lundholms (2009) opublicerade uppsats diskuteras svårigheten att vara mellanchef i dagens arbetsliv. Cheferna upplevde tryck både från överordnade och underordnade i den form att man hade åsikter som drog åt olika håll. Det blir en balansgång mellan att stå upp för det som krävs från organisationen men även en önskan om att ingå som ”en i gruppen”. Det svåraste, uttryckte cheferna, var att ta impopulära

beslut eftersom man då ofta polariserades mot gruppen som var av andra åsikter. Det blir en kamp mellan grundläggande värderingar och vad som krävs för organisationen. Extra svårt blir det när besluten går emot ledarens personliga värderingar och några menade att det finns en gräns för hur långt man var villig att gå. Gränsen är dock flytande och flyttas ofta för att upprätthålla den positiva självbilden hos chefen. Som studien belyser kommer det tryck från flera håll på chefer i mellanledet. Det kan vara frågor som berör personal, material och andra resurser som sätter press på ledaren. Att vara en i gruppen bli ansträngande på relationerna till dels egna överordnade men även mot de underordnade när man tvingas ta svåra och känsliga beslut. Studien ger en nyanserad och aktuell bild av den komplexa situation som varje ledare befinner sig i och som är relevant för den organisation den här studien har sett på.

4. Metod

Studien har utgått ifrån ett kvalitativt perspektiv där fokuset låg på att inhämta respondenternas subjektiva upplevelser i samband med ämnet ledarskap och dess utförande på den aktuella arbetsplatsen. Enskilda intervjuer genomfördes och spelades in, som sedan transkriberades. Efter transkribering analyserades den insamlade datan mot den valda teoriramen och slutsatser kunde dras (Bryman, 2002).

Studien ämnade inte att studera respondenterna visuellt utan endast via samtal ta del av deras åsikter och tankar. Vid två tillfällen emellertid var respondenternas kroppsspråk så utmärkande att det var väsentligt att ta med det för att skapa en bättre förståelse för vad det var respondenterna sade. Dessa visuella observationer antecknades vid tillfället som en avvikelse men togs senare med i resultat samt analys för att fördjupa förståelsen.

4.1. Urval

Urval till studien var uteslutande ett antal respondenter från de många yrkeskategorier som finns representerade på Kävlinge Park. Vid början av studien begärdes cirka 10 personer för enskilda intervjuer till studien. Ledningsgruppen på Kävlinge Park informerade först samtliga på arbetsplatsen om studien och dess syfte samt sade att de önskade att minst en person från varje yrkeskategori skulle ställa upp på en intervju. Samtliga anställda fick några veckor på sig att fundera på om de önskade delta. Vid ett par tillfällen fanns jag på plats för att ta eventuella frågor.

Eftersom några i gruppen som kunde tänka sig ställa upp önskade anonymitet fick ledningsgruppen ett samlat meddelande om att man hade frivilliga till intervju, men de önskade komma i kontakt med mig direkt istället för att ta vägen genom PEAB. Jag infann mig då på arbetsplatsen under en dag för att boka tid med de berörda. Jag befann mig i och omkring deras gemensamma matplats så respondenterna enkelt och anonymt kunde få kontakt. Detta utmynnade i 8 bokade tillfällen, uteslutande män i varierande ålder. Dock skedde ett visst bortfall på 2 tillfällen, en via sjukdom och en där tekniken misslyckades med att spela in samtalet. Slutresultatet blev 6 intervjuer.

4.2. Tillvägagångssätt

Via privat kontakt kom jag i kontakt med PEAB som visade intresse för att ingå i en studie om ledarskap. Genom kontakt i ett tidigt skede diskuterades det fram vad som var intressant för organisationen samt vad som var genomförbart för studien.

Intervjuerna utlystes på PEAB vid veckomöte och frivilliga från varje yrkeskategori fick anmäla sig efter en tids funderan. Tid och plats bokades inom de veckor som var utsatta för intervjuer och genomförandet skedde på arbetsplatsen. Platsen för intervjuerna var ett avsatt kontor i den huvudbarack där matplats, ombytesrum och ledningsgruppens kontor fanns placerade. Platsen var densamma för alla respondenter för att eliminera en eventuell miljöpåverkan på svaren. Inspelning av intervjun skedde, godkännande för detta efterfrågades och medföljande förklaring erbjöds. Möjlighet för respondenten att läsa igenom, ta ställning till och kommentera på transkriberingen erbjöds.

4.3. Metodkriterier

4.3.1. Etiska aspekter

Det efterfrågades ett medgivande från respondenterna och de kommer vara medvetna om vad och hur material från deras intervjuer kommer att användas och hanteras. Personuppgifter och annan data kommer att förstöras efter att de fyllt sitt syfte (Kruise, 1998).

Andra etiska aspekterna som tagits i beaktande vid utformande av denna studie är att material som kan komma att kopplas till respondenterna är endast tillgängliga för mig enskilt och kommer att förstöras så snart de fyllt sitt syfte. Detta för att säkerställa att det som eventuellt uppkommer vid ett intervjutillfälle inte kan eller ska användas i negativt syfte för att skapa obalans i en känslig situation (Kruise, 1998; Creswell 2007).

Efter att personer från varje yrkesgrupp hade anmält sig valde respondenterna inte att avslöja vilka de var för ledningsgruppen då vissa av dem önskade anonymitet. Fortsatt kontakt med respondenterna skedde följaktligen diskret och utan någon vidare inblandning från ledningsgruppen.

4.3.2. Tillförlitlighet och överförbarhet

Den här studien utgått från metodkriterierna tillförlitlighet och överförbarhet som bäst används vid kvalitativa undersökningar (Bryman, 2002). Studien tittar på företeelsen ledarskap ur ett medarbetarperspektiv med historier som medium för erfarenheten. Då det är respondentens upplevelse av en annan persons handlade är risken liten att de förskönar händelser, vilket stärker tillförlitligheten. Intervjuerna spelades in och transkriberades med de uttryck och ord som respondenterna använt.

Gällande överförbarhet har tillvägagångssättet beskrivits i möjligaste mån för att möjliggöra att andra forskare ska kunna utföra samma studie, vid annat tillfälle eller annan organisation (Bryman, 2002).

5. Resultat

För att underlätta förståelse för det insamlade materialet delas resultatet upp i fyra teman som återkopplar till studiens syfte och forskningsfrågor. De fyra teman som används är följande:

1. Trivsel på arbetsplatsen,
2. Relation till samt användning av termen ledare på arbetsplatsen,
3. Upplevelse av ledarstil, förtroende och kommunikation samt
4. Upplevelse av grupptillhörighet, rättvisa samt lika behandling.

För den som inte arbetat inom byggbranschen kan arbetsformerna vara främmande och något förvirrande. Detta speglas i den insamlade empirin och presenteras först för att underlätta skapandet av helhetsbilden. Information gällande arbetsformerna i branschen är främst att många arbetar på ackord⁴. Andra vanliga former av arbetsform är tillsvidare anställning hos värdföretaget, PEAB i det här fallet, vilket ofta innebär att man blir tilldelad en arbetsplats som den anställda stannar på så länge som värdföretaget behöver

⁴ En typ av löneform där måttet på utbetalningen baseras på den anställdes slutförda prestationer.

arbetskraften. När behovet skiftar blir man flyttad till en ny arbetsplats inom värdföretagets ramar. På så vis har den anställde alltid samma arbetsgivare men förflyttas från en arbetsplats till en annan beroende på det aktuella behovet. Inom branschen är det vanligt att man hyr in underleverantörer som ansvarar för utförandet av en arbetsuppgift så som det specificeras i början av samarbetet. Dessa underleverantörer agerar sedan relativt självständigt för att slutföra den uppgift som tilldelats dem, dock i samråd med värdföretaget. Underleverantörer stannar som regel bara så länge värdföretaget har behov av deras tjänster.

5.1. Tema 1 - Trivsel på arbetsplatsen.

Det första temat berör respondentens känsla för sin arbetssituation, både den på PEAB och den inom branschen, samt om detta påverkar deras framtida planer och önskemål.

Vid inledande fråga om tidigare arbetslivserfarenheter framkommer att samtliga har nästan uteslutande erfarenheter från byggsektorn, vissa har enbart erfarenhet från PEAB och andra både från PEAB och andra aktörer inom byggbranschen.

Majoriteten svarar att de trivs på sin arbetsplats och de allmänt känner sig tillfreds med sin arbetssituation. De anställda uttrycker en känsla av trygghet och arbetsglädje:

"Det är en skön stämning och ett gäng goa' gubbar som kommer in varje dag."

En av respondenterna upplever emellertid att gruppsammanhållningen lätt blir störd av en ständigt föränderlig arbetsgrupp. Med detta syftas till att några anställda stannar hela projekttiden ut, då deras insatser behövs fortlöpande genom projektet, medan andra får sluta när arbetsuppgifterna är slutförda. I och med detta blir några anställda kvar längre än andra vilket kan upplevas som ett störande moment.

"Ju större arbetsplatsen blir desto svårare blir det att hålla ihop.[...] Näe.. de e väll att vi är ju 30 man bara på PEAB, de e svårt å bara hålla ihop det. [...]Man går nog åt samma håll men sammanhållningen behöver ju inte vara bra för det menar jag. "

De flesta respondenterna uttrycker dock att de trivs på sin arbetsplats i sådan utsträckning att de kan tänka sig att arbeta för PEAB igen om tillfälle skulle ges.

"Arbeta med PEAB igen? Ja det är klart jag gör om jag få chansen, dom är ju marknadsledande idag och jag trivs med arbetssättet här så allt annat vore ju korkat."

5.2. Tema 2 - Relation till samt användning av termen ledare på arbetsplatsen.

Tema 2 undersöker hur respondenterna ställer sig till titeln ledare samt hur denna används på av de intervjuade.

Samtliga respoendenter använder termen ledare på ett annat sätt än på det förväntande sätt som ledarna presenterat att företaget gör. I och med att samtliga respondenter uttrycker sig i termer av chef och verkare istället för den förväntade termen ledare skapade detta viss förvirring till en början. Längre in i intervjuerna visar det sig dock att även om respondenterna använder ett annat ord än det tilltänkta, chef i stället för ledare, så pratar man i samma ordalag som man traditionellt använder när man talar om formellt ledarskap. Även om ledningsgruppen har termerna inbakat i sina arbetstitlar (arbetsledare, platschef osv) så gör man göra liten skillnad i fråga om hur man agerar mot och tänker på dem som sina överordnade. En av respondenterna yttrar sig som följande:

"Det finns bara, och kan bara finnas, en chef i den meningen att det bara kan vara en som är ytterst ansvarig"

Det är också några av respondenterna som uttalar en motvilja att helt och hållet röra sig bland dessa titlar när man talar om sina ledare, utan hellre använder de då ledarens efternamn eller tilltalsnamn för att påkalla uppmärksamhet.

"Jag har alltid jobbat som [...] sen jag gick ur skolan och jag har aldrig sagt 'hördudu arbetsledare'. Jag har alltid sagt deras namn så som Roslund eller Stefan."

5.3. Tema 3 - Upplevelse av kommunikation och förtroende.

Det tredje temat tittar närmare på hur respondenterna uppfattar och känner inför sina ledare. Om respondenterna känner förtroende för ledningsgruppen på PEAB, hur de upplever att kommunikationen fungerar och om respondenterna upplever att de kan få kontakt med sina överordnade.

Majoriteten av respondenterna upplever att ledningsgruppen lyssnar till samtligas åsikter och försöker ta hänsyn till dem i möjligaste mån.

"Jo men.. jag tycker det funka bra. Sen är det väll.. en del frågor är ju svårare än andra men.. Men just grundfrågorna har aldrig vart nått problem."

En av respondenterna känner dock att några på arbetsplatsen blir förbisedda och att ledningsgruppen inte väger in deras behov tillräckligt ofta. När detta undersöks närmare kan inga specifika tillfällen utpekas utan det är mer en rådande känsla hos respondenten.

"Sen är det ibland.. att vi kan bli överkörda ibland då."

Fyra av sex svarar att de känner förtroende för ledningsgruppen och att de inte upplever några problem i kommunikationen. Om man skulle uppleva ledaren som otydlig i sin kommunikation var det ingen av de fyra respondenterna som såg några problem med att be om ett förtydligande.

"Berättar till exempel Stefan nått som jag ska göra, som jag inte fattar, då kan jag ju inte gå ut och göra jobbet. Jag kan inte gå ut och chansa liksom, jag måste ju förstå vad han menar. Men det är dom duktiga på, att se till att man vet vad man ska göra på bygget."

Två av de sex svarar tvekande på frågan och belyser två olika problem de upplever verkar negativt på deras förtroende.

Den ena av respondenterna ansåg att ledningsgruppen kan uttrycka sig på ett sätt och med ett språk som inte är förenligt med det traditionella språk som vanligen används på en byggarbetsplats. Detta har lett till att respondenten känner frustration över att behöva be om förtydligande för att kunna förstå samtalet.

"Ja då måste jag fråga vad det är för något de vill ha sagt. [...] och då förklarar dom, så klart. Ja, som jag vore en tvååring nästan.. Nä inte riktigt men. Så jag förstår iallafall."

Den andra respondenten som svarade tvekande tar upp upplevelsen av att en specifik grupp får fördelar framför andra grupper. Respondenten menar att även om han förstår att gruppen i fråga får annan behandling så har detta till viss del kommit att påverka hans förtroende för ledarna till viss del. När uttalandet undersöks närmare är

respondenten ovillig att ge exempel på tillfällen när detta har skett då han upplever att det skulle kunna röja anonymiteten.

Detta har inte haft någon påverkan på hur respondenterna i allmänhet upplever att ledarnas förmåga att agera vid kris- och problemsituationer.

"Men.. dom är ju inte dumma i huvudet så om dom förstår ju om man har ett problem då och man säger till så."

Samtliga respondenter svarar att de upplever att ledarna möter individen på ett respektfullt och samlat sätt genom att låta dem få en chans att förklara hur och varför situationen uppstått. Man försöker sedan tillsammans reda ut problemet och finna en lösning som fungerar för samtliga involverade parter.

"Alla gör fel nån gång.. så är det. Men han (Stefan) har vart tillmötesgående.. han vet ju att man inte gör det med flit. Han tar det med lugn och frågar, det tycker jag är bra."

Samtliga respondenter upplever att ledarna syns och är tillgängliga på arbetsplatsen. Respondenterna känner trygghet i vetskapen om vart de ska vända sig för att komma i kontakt med sina överordnade. När ledarna närvaro tas upp kommenterar en respondent:

"Den platschefen jag haft innan var ju aldrig på plats överhuvudtaget, där fick vi fixa allt själva. Men här är det ju helt annorlunda."

Respondenterna är samstämmiga när de säger att Carlsson⁵ gjort klart från start att det är öppen dörr till hans kontor och att man uppskattar detta bemötande. Den öppna dörrpolicyn har lett till att majoriteten upplever att de är informerade om rådande läge och förstår varför man tagit ett beslut samt varför eller varför inte man kunnat ta hänsyn till specifika intressen och önskemål. I samtal om ledarna säger en respondent:

"Men dom är bra, jordnära och raka. Är det nått så är det bara att gå in till dom, dom biter inte huvudet av en."

⁵ Stefan Carlsson, platschef Kävlinge Park

5.4. Tema 4 - Upplevelse av grupptillhörighet, rättvisa samt lika behandling.

Fjärde och sista temat berör hur respondenterna upplever relationer på arbetsplatsen. Exempelvis frågas det efter känslor inför arbetskamrater som finns utanför respondentens egen yrkeskategori och ifall de anser att ledarna särbehandlar någon eller några på ett sätt som de själva upplever negativt.

Svaren är splittrade på frågan hur de känner inför arbetskamraterna utanför sin yrkeskategori. En respondent anser att det är svårt att upprätthålla en bra relation med övriga eftersom det skiftar personal med jämna mellanrum.

"Näe.. de e väll att vi är ju 30 man bara på PEAB, de e svårt å bara hålla ihop det. Man går nog åt samma håll men sammanhållningen behöver ju inte vara bra för det menar jag. "

Är man då en som är kvar länge menar han att det är lättare att hålla sig till dem i den egna kategorin eftersom man ofta hänger samman från den dag man börjar till den dag man slutar på projektet.

En av respondenterna tycker sig inte riktigt kunna svara på frågan då han oftast bara umgås med personer inom sin yrkeskategori på arbetsplatsen och inte har haft så mycket samspel med övriga yrkeskategorier. Detta speglar sig också i relationsutvecklingen som lätt stannar av eftersom ingen av parterna söker upp den andre.

"Ja vi är ju mest.. vi har ju en våning för oss själva om man säger så en ser inte de andra speciellt mycket."

Två respondenter svarar att de upplever att samspelet med andra anställda på arbetsplatsen fungerar väldigt väl och menar på de inte erfar några problem när samarbete med andra anställda krävs.

"..och man hjälps åt lite om det skulle behövas så.. så det är inget sådär 'nej det där skiter vi i' utan.. här hjälper vi varandra. "

"Vi vill komma fram allihopa. Å då hjälper man till och försöker att.. för att komma fram då."

De sista två respondenterna svarar att de inte upplever några problem och vill ge sken av att de några problem inte finns i sina relationer till andra anställda. Även om studien inte skulle observera respondenterna så är förändringen i respondenternas beteende så pass påtagligt att det svårligen kan undgåas vid dessa frågor. Det är således relevant att ta in den här observationen för vidare analys i nästa kapitel.

När frågan om särbehandling behandlas svarar samtliga respondenter att de aldrig upplevt något sådant på den här arbetsplatsen. Två menar på att de har känt sig orättvist behandlade någon gång på en annan arbetsplats men att det inte är något som vanligen sker, på arbetsplatsen här eller ute i branschen.

De respondenter som är anställda vid PEAB säger sig inte ha upplevt någon skev fördelning då man har fasta leveranser av byggmaterial och de menar på att om man inte får det material man behöver är det oftast på grund av att man själv inte beställt nytt i tid.

"Näe.. utan det är ofta så.. eller som här då eftersom vi har den planering vi har så vet ju precis egentligen vad som går åt och när det går åt. Så vi får ju nytt material på en bestämd dag."

För underleverantörerna var frågan inte relevant eftersom de själva står för beställning av sitt material.

"Material tar vi ju själva om vi är rörmokare, elektriker eller.. det är ju inget som PEAB tar hem till oss. Utan det är ju.. PEAB sköter bygget och vi sköter våra leverantörer."

Inbakat i frågan om fördelning av material fanns även en fråga om fördelningen av tid. Samtliga respondenter menade på att det fanns lite att vara missnöjd över på den frågan eftersom huvudaktörerna kom överens om sådant på ett inledande möte i byggplatsens initialskede. En av respondenterna flikar också in att man alltid måste räkna med förseningar i projekt som dessa och att det sällan var något individen eller ledningen kunde göra åt.

"Vi har ju våra tidsplaner och alla har ju.. ja dom har ju tid för varje grej dom ska göra. Å har vi den så har vi ju den tiden å det verkar ju som att det räcker te till alla då."

6. Analys och tolkning

På arbetsplatsen Kävlinge Park strävar man efter att hålla högt till tak och bidra till att individen växer under sin tid där, detta präglar ledarnas förhållningssätt till de anställda och reflekteras kanske tydligast i deras relation till varandra.

6.1. Tema 1 - Trivsel på arbetsplatsen.

Den rådande branschkulturen är något som gör sig synligt på arbetsplatsen och i intervjuerna även om det branschspecifika inte varit huvudmål för studien. Ett visst mått av kultur och historia får man med per automatik, trots att arbetsplatsen mellan projekten helt byts ut och förändras allt eftersom man färdigställer det byggnadsprojekt man för tillfället driver. I linje med Jacobsen & Thorsvik (2008) identifieras detta som organisationskultur samt artefakter och symboler som arbetsplatsen direkt ärver från individerna som tillsammans bildar.

Det är inte helt ovanligt att man som anställd känner upplever att grupptillhörigheten blir ojämn när det är många på arbetsplatsen som börjar och slutar i otakt med en själv. Detta fördjupar känslan av den formella gruppen som Svedberg (2007) talar om, eftersom de anställda så tydligt skiljs åt från varandra både fysiskt och mentalt. Men man bör ha i åtanke att detta inte är något som företaget strävat efter att uppnå, utan något som sker förhållandevis naturligt i och med att de anställda redan tillhör en yrkesgrupp innan de anländer arbetsplatsen och ofta delas in i ytterligare grupperingar beroende på om man är anställd hos en underleverantör eller hos värdföretaget. Om en formellt utpekad grupp, som splittrar när uppdraget är slut, är att föredra framför en mer familjär grupp som fortlöpande håller samman över en längre tidsperiod är osagt.

Att majoriteten av de anställda skulle önska fortsatt anställning hos PEAB är inte bara positivt utan även ett tecken på att respondenterna finner sitt utbyte med företaget så givande att det väger positivt i vågskålen gällande både den sociala utbytesteorin (Homans, 1958) och rättviseteorin (Adams, 1965). Att vissa av respondenterna inte

finner läget som sådant är något företaget skulle kunna fokusera på men det är även material för framtida forskning.

6.2. Tema 2 - Relation till samt användning av termen ledare på arbetsplatsen.

Att de anställda använder termen ledare synonymt med chef har ingen synbar inverkan på hur de sedan talar om och beskriver sina ledare som faktiska ledare. Många av respondenterna uppvisar ändå en vilja att kunna peka ut en enskild person som har det yttersta ansvaret. Nilsson (2005) beskriver i liknande termer det formella ledarskapet där en enskild individ har fått i officiellt uppdrag att leda och fördela arbetet.

"Det finns bara, och kan bara finnas, en chef i den meningen att det bara kan vara en som är ytterst ansvarig."

Detta är ett väldigt tydligt exempel från en av respondenterna som klargjorde att man endast kunde benämna en ensam person som ytterst ansvarig på en byggarbetsplats, detta var chefen, något annat skulle han inte kallas. Andra runt omkring den här personen kanske hade viktiga åtaganden att slutföra men var alltid, ultimat ansvarig inför samma person. Inför begreppet ledare ställde respondenten sig undrande och oförstående, vad spelade det för roll vad man kallade de andra när det ändå bara fanns en ansvarig?

Majoriteten av de övriga respondenterna hade en mer avslappnad inställning till användandet av de olika termerna och hade på eget sätt gjort dem till sina. Många tyckte det inte var nödvändigt att kalla ledarna vid sina titlar utan föredrog tilltalsnamn eller efternamn.

"Jag har alltid sagt deras namn så som Roslund eller Stefan."

Detta kan vara ett för arbetsplatsen accepterat beteende, men kan också vara branschspecifikt i den mening att det är kopplat till organisationskulturen så som Jacobsen & Thorsvik (2008) talar om.

6.3. Tema 3 - Upplevelse av kommunikation och förtroende.

Att respondenterna upplever att de får gehör för sina tankar och åsikter är ett tydligt tecken på det situationsanpassade ledarskapet enligt Nilsson (2005) där det är viktigt för

ledaren att ha en god förståelse för vad en ständigt föränderlig grupp behöver. Ledaren ska vidare även kunna uppmärksamma och åtgärda individens behov i processen vilket respondenterna ger uttryck för under intervjuens gång.

"Men dom är bra, jordnära och raka. Är det nått så är det bara att gå in till dom, dom biter inte huvudet av en."

Som respondenten belyser upplever de majoriteten av dem att det är lätt att fråga och föra samtal med ledningsgruppen, Carlsson⁶ i synnerhet. Att Carlsson blivit upplyft på detta vis grundar sig i den status som kommit med ledarrollen men även för att han i denna roll klargjort att det är öppen dörr som gäller till hans kontor. Med detta menas att Carlsson har för avsikt att göra sig tillgänglig och nåbar för att de anställda. I sitt ledarskap önskar han att de ska känna att de kan vända sig till honom om det skulle uppstå en situation och inte rygga undan från att belysa ett problem. Även här finns många kopplingar till det situationsanpassade ledarskapet som Bolman & Deal (2005) talar om.

Man riskerar med detta att inte får med sig samtliga, vilket en av respondenterna belyser. Även om respondenten i fråga kände att han kunde fråga om han inte förstod så upplevdes det ändå som ett irritationsmoment som redan har påverkat relationen till viss del men som kan, om man inte beaktar det, komma att skapa ännu större problem i framtiden. Den andra respondenten som upplevde problem med förtroendet för ledarskapet handlade dock mer om en rättvisefråga och kommer att behandlas i tema 4 då den passar bättre in där.

I det stora hela är problem med tilliten i minoritet i förhållande till övriga röster och det är lätt att se hur det situationsanpassade ledarskapet (Bolman & Deal 2005; Nilsson 2005) har präglat både ledarskapet och arbetsplatsen.

"..dom förstår ju om man har ett problem då och man säger till så."

6.4. Tema 4 - Upplevelse av grupptillhörighet, rättvisa samt lika behandling.

De många olika svaren inom detta tema visar på att det behandlar ett komplicerat område som är svårt att göra heltäckande. Denna studie hade ingen möjlighet att göra en

⁶ Stefan Carlsson, platschef Kävlinge Park

studie av sådan rang, men det är fortfarande intressant och relevant att belysa komplexiteten som återfinns i den insamlade datan.

Som nämndes i tema 3 ovanför var det en respondent som upplevde att en specifik grupp av de anställda fick fler fördelar än andra grupper på arbetsplatsen, vilket lett till att hans förtroende för ledargruppen tagit skada. När uttalandet undersöktes närmare var respondenten ovillig att nämna ett specifikt scenario då detta kunde röja anonymiteten. Oavsett hur detta har gått till är detta relevant för den sociala utbytesteorin (Homans, 1958) samt rättviseteorin (Adams, 1965) då man här upplever en skev fördelning eller favorisering bland grupperna från ledningsgruppen. Detta påverkas främst av de upplevda fördelar som andra grupper erhåller i förhållande till den egna gruppens erhållna fördelar. Teorin om vi-och-dom grupper (Svedberg 2007; Nilsson, 2005) har också en viss påverkan här, främst då respondenten tydligt upplevde en avgörande skillnad mellan behandling av grupperna. Respondenten avrundar sedan med att uttrycka en förståelse för varför situationen har spelats ut som den gjort och menar på att det ändå är sådant man måste förvänta sig som underleverantör.

En respondent uttrycker problem att få till en fungerade gruppsammanhållning, vilket han upplever är dels på grund av antalet anställda. Desto fler individer det finns på en arbetsplats, desto mer avskild kan man bli.

"Näe.. de e väll att vi är ju 30 man bara på PEAB, de e svårt å bara hålla ihop det. Man går nog åt samma håll men sammanhållningen behöver ju inte vara bra för det menar jag. "

När respondenten talar om att man går åt samma håll så berör han projektets målbild (bilaga 1) samt målstyrningen (Jacobsen & Thorsvik 2008; Jönsson 2009) som i grova drag ska bidra till att samtliga anställda strävar efter att uppfylla de mål som är uppställda. Men respondenten berör också den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner, 1986; Nilsson, 1996) samt teorin om vi-och-dom grupper (Svedberg 2007; Nilsson 2005) i detta citat. Det han säger tolkas som så att det är svårt att hålla ihop arbetsgruppen eftersom det är många som *"kommer och går"* men även eftersom det är ett stort projekt som innebär att man har många anställda.

En annan respondent svarar att han inte umgås så mycket med andra yrkeskategorier än sin egen eftersom de fysiskt är åtskilda på arbetsplatsen. Då han inte har något beroende

i sitt yrkesutövande av de andra yrkeskategorierna leder detta naturligt till att han har liten interaktion med dem. Den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner, 1986) är här stark och så även teorin om vi-och-dom grupper (Svedberg 2007; Nilsson 2005). Respondenten upplever inte detta som ett problem, det här är så det brukar gå till och således även det som han är van vid.

Det finns litet stöd i empirin för delar av teorin om vi-och-dom grupper, där Nilsson (2005) menar på att man höjer den egna gruppens värde för att stärka sin egen självkänsla. Avsaknaden kan bero på att den anställde har god förståelse för helheten och värdet av insatserna utförda av individerna kopplat till det egna utförda arbetet.

"..och man hjälps åt lite om det skulle behövas så.. så det är inget sådär 'nej det där skiter vi i' utan.. här hjälper vi varandra."

De här två respondenterna ger ett genuint intryck av att de tycker det här är en trevlig och god arbetsmiljö att vistas i. De uttrycker en anda som inte är rädd för att hjälpa en arbetskamrat som ligger efter, oavsett yrkesgrupp. Detta talar emot teorin om vi-och-dom grupper (Svedberg 2007; Nilsson 2005) men inte nödvändigtvis emot den sociala identitetsteorin (Tajfel & Turner, 1986) eftersom man kan fortfarande bevara sin identitet även om man inte har det rivalitetstänk som kommer med det som Svedberg talar om.

De två sista respondenterna förmedlar liknande svar och budskap som de som säger att de inte upplever några problem. Studien ämnade endast att se till vad som sades i intervjuerna och utgå ifrån det vid analys till en början. Men de här två respondenter var så påtagligt obekväma vid dessa frågor att det inte kändes etiskt korrekt mot deltagande parter att enbart stryka över beteendet. Utgången blev således att deras svar hanterades separat för att belysa att märkbar skillnad fanns. Orsaker till detta antas vara en orolighet att anonymiteten inte skulle kunna bevaras.

Om man tittar på respondenternas svar med utgångspunkt i den sociala utbytesteorin (Homans 1958) kan olika grader av givande och tagande urskiljas hos respondenterna. Några känner att de ger mer än de får, andra upplever att det saknas jämvikt mellan deras prestation och vad de får tillbaka medan ett tredje läger med allmänt tillfredsställda respondenter återfinns. Lite talar för att rättviseteorin är aktuell i detta

läget men då en av respondenterna uttryckte en känsla av olika behandling och beroende på vilken arbetsgrupp man hörde hemma hos. Men som konstaterats tidigare så varierar svarens natur mycket inom det här temat och framför allt vid frågor gällande arbetskamrater och grupptillhörighet.

Frågorna gällande skev fördelning av material och tillgångar så som tid visade sig vara något överflödiga eftersom berörda parter, i ett samarbete som detta, samlas till ett möte vid projektets inledning där man drar upp riktlinjer när överenskommelser som sen gäller löpande för projektet. På så vis kan varje part vara säker på att den får igenom det som de anser är nödvändigt och har möjlighet att dra sig ur innan man börjat med arbetet om man inte skulle känna sig nöjd. Men detta gäller endast på ledningsnivå, att ställa frågan till den enskilde kan ändå ha ett värde om man söker respondentens upplevelser av rättvisa, oavsett hur det ser ut egentligen. Resultatet blev dock inte det som önskats vid studiens start då det här inte visade sig fören efter den var utförd. Den analys som kan göras av den empiri som inkommit är det som tagits upp i detta stycke.

7. Diskussion och slutsatser

Utifrån de fyra teman som utgör stommen i studien kan man utläsa en mängd med olika svar i förhållande till frågorna som ställts och för att underlätta genomläsning så har de olika tematiseringarna även fått följa med i det här avsnittet.

Tema 1 handlar om respondenternas allmänna trivsel på arbetsplats och här framkommer att majoriteten av de intervjuade trivs i den miljö de vistas i. Generellt trivs de bra med sin arbetsmiljö och sina arbetsgivare, oavsett om man är anställd hos PEAB eller om man agerar som underleverantör. Ledarskapet på PEAB utövas på ett sätt som upplevs givande och konstruktivt, respondenterna känner sig hörda och delaktiga. För det mesta trivs man bra med sina arbetskamrater, även om någon hastigt måste byta arbetsplats. Detta kombinerat ger respondenterna en positiv miljö att vistas i och en som samtliga respondenter kan tänka sig återvända till i framtida projekt.

Alte m.fl. (2004) visade i sin studie att det inte spelade någon roll vem individen var anställd hos vid samarbetsprojekt när det gällde lojalitet, tillit och förtroende. Även om man var tillfälligt inhyrd så var man inte mindre lojal utan uppvisade samma lojalitet som de som var tillsvidareanställda. Så var även fallet hos PEAB där tillfälligt inhyrda visade på stor förståelse för det gemensamma målet och uppvisade engagemang och

arbetsglädje i lika stor utsträckning som de tillsvidareanställda i samtalen. I studien visar men också på hur viktigt det är med en gemensam plattform att utgå ifrån, för att samarbetet inte skall fallera och brista. På Kävplunda Park har man löpande arbetat med en målbild så, och även om det inte är så omtalat, med målstyrning. Redan från början fanns en målbild (bilaga 1) att utgå ifrån vilket kan antas ha verkat positivt för samtliga anställda då de hela tiden har haft något att samlas kring och återkomma till. Det är en styrka att kunna påvisa en så tydlig korrelation mellan målbild, målstyrning och nöjdhet hos de anställda.

Tema 2 behandlar respondenternas inställning och användning av termen ledare. Man gör en viktig skillnad på termerna chef och ledare på Kävplunda Park och föredrar att bli kallad ledare framför det senare. Här framkom det dock att samtliga, om de fick välja, hellre valde termen chef. Under intervjuerna valde jag medvetet att alltid benämna Carlsson⁷ och Roslund⁸ som just ledare, men blev ideligen rättad till att det hette chef eller verkare. Detta antas bero på den konservativa anda som fortfarande genomsyrar byggbranschen. Viktigt att notera är ändå att när respondenterna i samtalet talade om sina ledare/chefer på Kävplunda Park så var det återkommande beskrivningar av en ledare som hade antagit ett situationsanpassat ledarskap framför något annat. En svaghet i detta tema är att det finns lite till inget i tidigare forskning att luta sig mot men det är ett utmärkt ämne att utföra vidare studier på, kanske främst inom byggbranschen. Som redan nämnts är branschen fortfarande övervägande konservativ i sitt handlings- och tankesätt, ofta kör man vidare i gamla hjulspår för att det är enklast så. Att studiera övergången till ett nytt sätt att handla, situationsanpassat istället för strikt hierarkiskt exempelvis, skulle kunna ge hjälp och stöd till andra ledare som står inför ett liknande förändringsskede så som detta och själva önskar införa betydande förändringar till sina organisationer.

Tema 3 ser till hur respondenterna känner för sina ledare, hur och om förtroende upplevs samt kommunikationen på arbetsplatsen. Här framkommer delade svar, i allmänhet har man tilltro till ledningsgruppens förmåga att leda och fördela arbetet samt avhjälpa eventuella problemsituationer. Respondenterna anser att de får ett bra bemötande och känner att de kan vända sig till sina överordnade om de skulle behövas. Detta skriver Burke m.fl. (2007) om som avhandlar förtroende i olika former. De menar

⁷ Stefan Carlsson, platschef Kävplunda Park

⁸ David Roslund, arbetsledare Kävplunda Park

på att det är av största vikt att den anställde känner förtroende för sin ledares beslut men även att den anställde känner att de kan prata med sina ledare. Utan dessa två komponenter kan det bli förvirring i bästa fall och förödande effekter för projektet i sämsta. En av respondenterna påpekar att om de inte förstår en order kan de inte gå ut och chansa sig fram till vad det är för arbete som ska utföras, det äventyrar inte bara kvalitén på arbetet utan kan även bli direkt livsfarligt. Det är också viktigt att man talar samma språk med varandra, på samma nivå. Detta är något som kan vara svårt att bemästra, både som ledare och anställd. Och visst förekommer detta även på Kävlinge Park, som ju påpekats av några respondenter. Men då ledarskapet har en sådan takt och ton att de anställda känner sig trygga i att lyfta frågor och oklarheter så har de ett starkt försprång i och med att kommunikation mellan de olika nivåerna sker. Irritationen över språkliga skillnader finns, men här skulle ledningsgruppen kunna poängtera och understryka hur viktigt det är och hur uppskattat det är att de anställda verkligen lyfter och frågar om allt de undrar över så de anställda inte slutar att förmedla vad de tycker är oklart. Vidare känner en respondent att hans yrkesgrupp ofta får stiga ur vägen för något annat som måste igenom. Han uttrycker förståelse för varför det blir så, men anser att man kunde ha tänkt lite mer framåt för att motverka att det blivit så. Gällman och Lundholm (2009) pratar om ett aktuellt ämne här och det är hur ledarna i fråga ibland polariseras mot gruppen. Det är svårt att vara i ledande position och samtidigt göra samtliga nöjda med de beslut man tar. Samtidigt som man vill vara en i gruppen så har man ansvar mot arbetsgivaren att se till att arbetsuppgifterna blir slutförda. Det är en härfin balansgång. Här skulle ledningsgruppen kunna uppmärksamma den part som blir lidande och möjligtvis ge mer information om vad det är som uppstått och varför för att motverka att den lidande parten också känner sig överkörda.

Svagheter inom detta tema är främst avsaknaden på konkreta exempel och den luddighet som krävdes för att säkerställa respondenternas anonymitet. Det finns utrymme för vidare forskning både från ledarperspektiv där man till exempel tittar på hur ledaren upplever verkställandet av beslut och hur detta påverkar ledarens förhållande till de anställda beroende på hur beslutet tas emot. Man skulle också kunna spinna vidare på ett medarbetarperspektiv där man skulle kunna undersöka hur impopulära beslut tas emot och hur de anställda sen känner inför sin ledare.

Tema 4, till sist, behandlar respondenternas känsla för de relationer som de har och får i och med sitt arbete, om de tycker att det finns orättvisa på arbetsplatsen och om ledarna

behandlar sina anställda likadant. Även det här temat delar sig i svaren och respondenterna delar in sig i tre olika så kallade läger. Första meddelade att de inte hade några som helst problem med samarbete och kommunikation de olika yrkesgrupperna emellan. Andra meddelade att något samspel naturligt inte blev av för det fanns ingen direkt interaktion emellan deras yrkesgrupper och andra, men att problem inte direkt hade upplevts. Det tredje var de två respondenter vars beteende var så utmärkande att det orsakade ifrågasättande från min sida. Respondenterna i det tredje fallet hade en sådan takt och ton i sitt talesätt samt ett väldigt utmärkande kroppsspråk att det lästes av som att de var oroliga och nervösa när vi kom till dessa frågor. Orsaken till detta skulle kunna vara baserat på vart vi förhöll oss vid intervju tillfället. Lokalen som tilldelades mig var inte optimal ur anonymitetssynpunkt då ledarna var placerade så att det var möjligt för dem att se vem som kom in för intervju med mig. Respondenterna kan också ha kännas oro inför att någon skulle passera utanför rummet vi satt och på så vis få ta del av material som inte var ämnat för dem. Min egen inverkan har också haft sin påverkan, det går inte att komma ifrån. Här finns självklart förbättringsmöjligheter dels genom bättre och mer skyddad placering, men också eventuellt att över en längre tid följa respondenterna för att lära känna dem bättre eller att göra fler intervjuer för att avdramatisera själva intervjutillfället.

Denna uppdelning av svaren tyder på att det finns grogrund för missförstånd och problem inom arbetsgruppen. Den skarpa indelningen kan leda till ökat vi-och-dom tänk samt förstärka den sociala identiteten. Detta i sig bidrar inte till att grupperna rör sig närmare varandra utan snarare tvärt om. Det fanns litet stöd för den delen av vi-och-dom grupperns teorin som behandlar det självhöjande momentet, där den egna gruppens värde höjs oproportionerligt. Det var intressant för det var inte vad som var förväntat, det kan dock härledas till arbetet med målbild och målstyrning, vilket lett till att den enskilde har en god förståelse för andra grupperns värde. Om detta är unikt för Käpplunda Park och PEAB eller branschspecifikt skulle vara ett gott område för vidare forskning.

Som redan nämnts var frågan om särbehandling gällande material och andra tillgångar orelevant då underleverantörerna själva tar in sitt material och PEAB anställda har sina fasta leveranser. Tidsfördelningen var det heller inga problem med eftersom man vid den initiala mötet satte tidsplanen och den skulle sedan hållas. Hur väl den faktiskt hålls och vilka problem som kan komma upp på vägen skulle kunna vara ett intressant område för vidare forskning.

Sammanfattningsvis kan sägas att de anställda är generellt nöjd med sin arbetsplats och det utövade ledarskapet. Man har en mycket konservativ syn på termen ledare/chef men talar om en ledare när ordet släpps fritt. Man tycker att det finns en förståelse för att alla är mänskliga och kan göra fel från ledarna och det uppskattas, men viss irritation och missnöje finns. Samt att det råder en gruppindelning på arbetsplatsen, möjligen även inom övriga branschen, som kan vara farlig att se bort ifrån då det kan leda till osämja och revirtänk om det inte ses över och arbetas igenom.

Tillsist vill jag säga att syftet för denna studies var att bidra på ett område som är fattigt på forskning och förhoppningen var att kunna öka kunskapen inom byggbranschen för ledarskap och hur det påverkar arbetsplatsen och de anställda. En allmän styrka i arbetet är just att det är en studie inom området socialpsykologi gjord i byggbranschen, ett sällan utforskat område. Även om man bygger hus med armerad betong på den här arbetsplatsen så är den ändå grundad på mänskliga relationer, precis som många andra arbetsplatser. Något som är viktigt att komma ihåg, men som lätt glöms bort.

Referenser

- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange* In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2, pp. 267-299 New York: Academic Press
- Alte, J., Bröchner, J. & Josephson, P-E.(2004) *Byggsektorns utvecklingsbehov inom managementområdet*. Göteborg: Chalmers Tekniska Skola
- Bolman, L., G., & Deal, T., E. (2005) *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB
- Bryman, A. (2002) *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB
- Burke, C.S, Lazzara E.H, Salas, E & Sims, D.E. (2007) *Trust in leadership: A multi-level review and integration*, *The Leadership Quarterly* 18 (2007) pp 606–632
- Creswell, J.,W. (2007) *Qualitative inquiry & research design – Choosing among five approaches*. California: Sage
- Giddens, A., (2007) *Sociologi*. Lund: Studentlitteratur AB
- Gällman, P., & Lundholm, J. (2009) *Att vara mellanchefer – ett komplext uppdrag*. Högskolan i Skövde, opublicerad C-uppsats
- Hersey, P. (1985). *The situational leader*. New York, NY: Warner Books
- Homans, G.C., (1958). *Social Behavior as Exchange* *American Journal of Sociology* 63 (6): 597–606. DOI:10.1086/222355
- Jacobsen I.J., & Thorsvik, J. (2008) *Hur moderna organisationer fungerar* Lund: Studentlitteratur
- Jönsson, S., & Strannegård, L., (red.) (2009) *Ledarskapsboken* Malmö: Liber AB
- Kotter, J.P., (1999) *John P.Kotter on What Leaders Really Do* The United States of America: Harvard Business School Press
- Kruuse, E. (1998) *Kvalitativa forskningsmetoder i psykologi*. Lund: Studentlitteratur AB
- Nilsson, B. (1996) *Socialpsykologi* Lund: Studentlitteratur AB
- Nilsson, B. (2005) *Samspel i grupp*. Lund: Studentlitteratur AB
- PEAB (2012) *Om PEAB* Tillgänglig: <http://www.peab.se/> [2012-02-09]
- Svedberg, L. (2007) *Gruppsykologi - Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur AB

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). *The social identity theory of intergroup behaviour* In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations*, pp. 7–24. Chicago: Nelson-Hall.

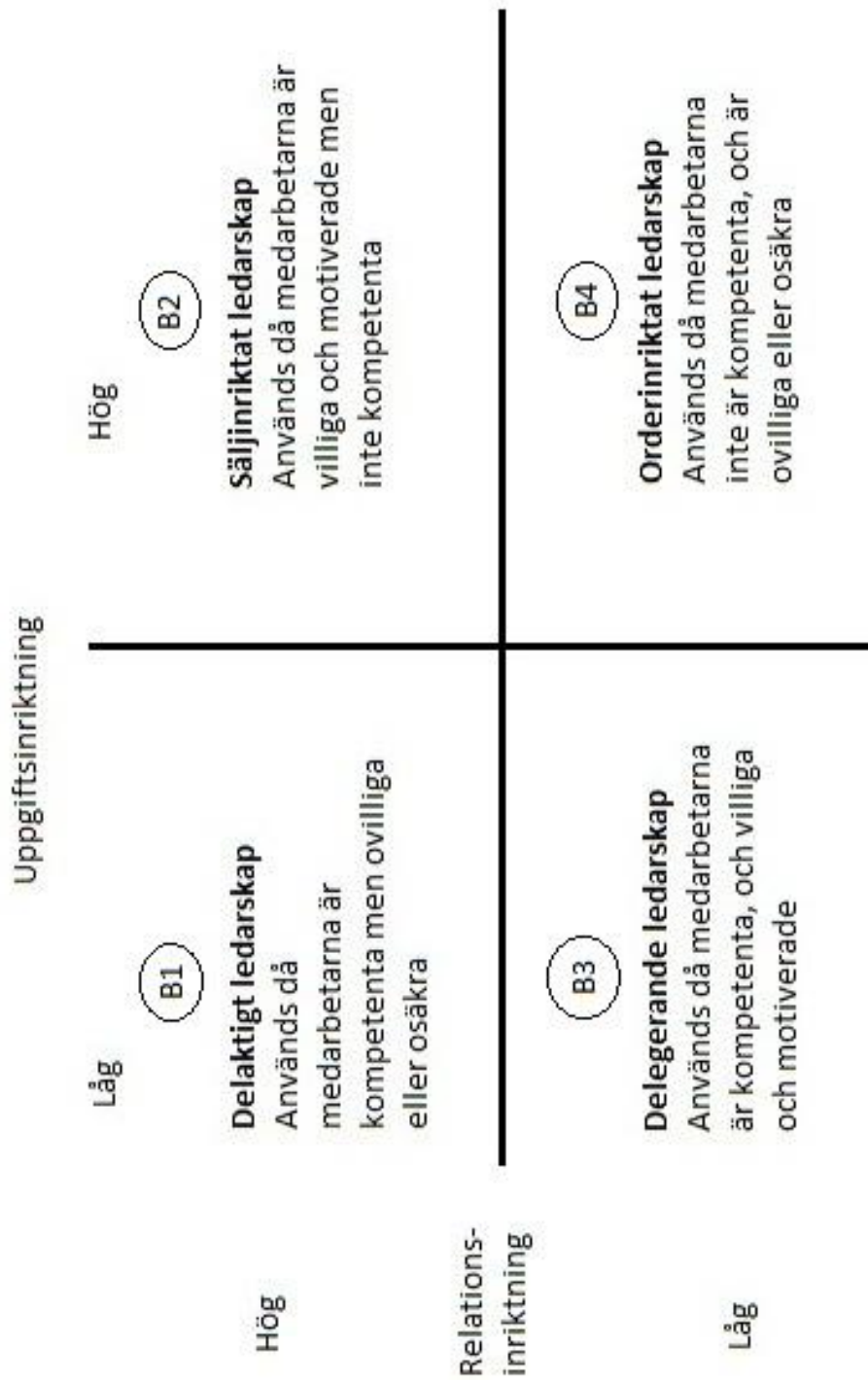
Toolanen, B. (2004) *Målstyrning i byggprocessen genom val av genomförande-, ersättnings- och samverkansformer*. Luleå Tekniska Universitet, Licentiatuppsats 2004:18, ISBN 1402-1757

Bilagor

Bilaga 1 - Målbild Kåpplunda Park



Bilaga 2 - Situationsanpassat ledarskap



Källa: Jacobsen I.J., & Thorsvik, J. (2008)

Bilaga 3 - Intervjuguide

1. Vad gjorde du innan du hamnade det här projektet?
2. Vad tycker du om din arbetsplats? (trivsel, arbetstillfredsställelse, atmosfär)
3. Brukar du kalla ledarna här på PEAB ledare eller chef?
4. Beskriv din närmaste ledare på PEAB.
 - a. Har du flera ledare? (underleverantör?)
 - b. Märker du skillnader på deras sätt att leda?
 - i. På vilket sätt?
5. Känner du förtroende för din närmaste ledare här på PEAB?
 - a. Varför/varför inte?
 - b. Kan du utveckla?
6. Förstår du alltid vad din ledare här på PEAB säger?
 - a. Vad gör du om du inte förstår honom?
 - b. Känner du att du kan fråga honom om ett förtydligande?
7. Om något skulle gå snett sig, vem vänder du dig till först?
 - a. Vad brukar deras reaktion och respons vara?
8. Hur känner du inför dina arbetskamrater utanför din yrkeskategori?
 - a. Behöver du samarbeta med någon utanför ditt yrke?
9. Umgås du med några specifika personer här på arbetsplatsen? (preferens)
 - a. Vilka är det? / Varför inte?
10. Upplever du att det finns grupper som alltid får mer? T.ex. material eller tid.
 - a. Hur brukar du hantera orättvisa?
 - b. Tror du det är något PEAB har jobbat med för att undvika?
 - i. Kan du utveckla?
11. Har du någon gång känt dig orättvist behandlad?
 - a. Tror du det är något man arbetar aktivt för här?
12. Vart tror du att du kommer hamna efter det här projektet är klart?
 - a. Skulle du vilja stanna hos PEAB?
 - b. Skulle du kunna tänka dig att jobba för PEAB igen?