

SBUF

informerar

Bygga med människor

Bygga med människor är en rapport om ett **kvalitetsbygge**. Satsningen gick ut på att utveckla ett ledarskap genom målstyrning och ett ökat ansvarstagande hos alla på byggarbetsplatsen. Resultatet blev ett ökat engagemang från byggnadsarbetarnas sida, en arbetsledning som styrde mer med målformuleringar än med instruktion, ordgivning och kontroll samt en nöjd beställare. Produktivitetsvinsten blev ca en miljon kronor i inarbetad byggtid och materialbesparingar.

Bygget gällde ett småhusprojekt söder om Göteborg och genomfördes av ABV 1983-85. Entreprenadsumman var på 50 miljoner kr och beställare var Göteborgs Förorter AB. Analys och dokumentation av produktionsprocessen har stötts av SBUF och BFR tillsammans.

Med kvalitet avsågs **total kvalitet**, som innefattar både produkten och processen. Satsningen avsåg framför allt att öka kvaliteten i samarbetsformerna. Byggavdelningen i fråga hade tidigare provat olika kvalitetshöjande grepp, men nu gjordes en total och systematisk satsning. Bygget blev en ständigt pågående kvalitetscirkel, som startade under produktionsplaneringen med deltagande av kollektivanställda och höll på tills bygget avslutades. Även underentreprenörer deltog i vissa aktiviteter.

Kvalitetsplaneringen utgick från en genomgång av vanliga problem vid seriebetonad produktion och man formulerade kvalitetsmål i nio punkter (fig 1). Detta dokument användes under byggprocessen för att diskutera hur långt man kommit med att förbättra arbetsprocessen.

Syfte med kvalitetsbygge:

- Att skapa en trivsamt arbetsplats, där vi alla kan känna arbetsglädje.
- Att skapa en miljö, där vi alla kan arbeta gemensamt och känna oss motiverade.
- Att skapa en miljö, som stimulerar utveckling.
- Att utveckla nya betalningsformer, som ger omedelbart utslag: belöning mot prestation.
- Att tillsammans försöka skapa Sveriges mest rationella arbetsplats.
- Att försöka dela ut ansvaret till alla.
- Att försöka engagera alla i planeringsarbetet samt arbetet på att skapa en rationell arbetsplats.
- Att satsa ytterligare på arbetsledningarna, då dessa har en nyckelroll.
- Att försöka förklara för alla, att det är ett överlevnadsvillkor att vi alla tillsammans blir effektivare.

Fig. 1: Syfte med kvalitetsbygge

Åtgärder

Ett antal systematiska åtgärder genomfördes för att nå kvalitetsmålen. De viktigaste var följande:

Gemensam matsal. Som flest var man ca 50 man på arbetsplatsen. Två standardbodar sammanbyggdes och användes för gemensam matsal, möteslokal m m (fig 2). Denna dagliga träffpunkt fick stor betydelse och stärkte gemenskapen. Den underlättade även för arbetsledningen att göra snabba ändringar i den dagliga planeringen och samordningen.

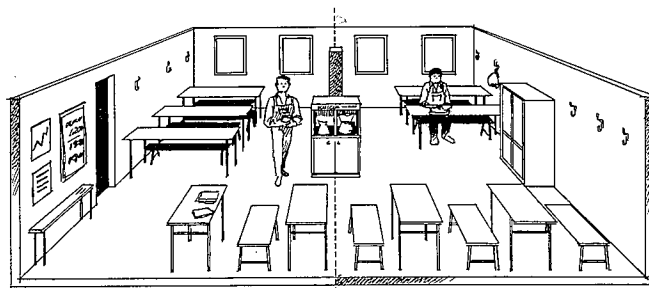


Fig. 2: Matsalen var inte bara ett ställe där man åt tillsammans. Den blev en daglig träffpunkt där gemenskapen växte fram och samarbetet stärktes.

Ledningsmöten. Platsledningen genomförde mer disciplinerade och systematiska ledningsmöten än vanligt. Man hade olika ansvarsområden, men arbetade därutöver som en grupp med gemensamt ansvar.

Planeringsmöten. Den rullande planeringen gjordes med aktivt deltagande av arbetslagen och underentreprenörer. Det tog en viss tid innan man fann former och lärde sig utnyttja dessa möten. I början av bygget ägde mötena rum veckovis.

Stormöten. Fyra stormöten hölls i matsalen och vid dessa behandlades generella frågor om exempelvis stämningen och trivseln på arbetsplatsen.

Utvecklingsgrupp. Under ca ett halvår deltog intresserade i en kvalitetscirkel, som arbetade fram förbättringar avseende metoder och samordning mellan arbetslagen.

Utbildningsaktiviteter. Ett av kvalitetsmålen var att man skulle kunna utveckla sin yrkeskompetens på arbetsplatsen. Utbildning skedde bl a i produktionstekniska frågor och genom studiebesök hos förråd och leverantörer.

Arbetsledarseminarier. Kvalitetssatsningen innebar krav på förändrat ledarskap och därmed större press på arbetsledarna än vanligt. Ett antal kvällsseminarier ordnades för att stödja deras utveckling. Dessutom ordnades vissa genomgångar på arbetsplatsen i samband med kritiska händelser.

Trivselgrupp. För trivsel, umgängesformer och arbetsmiljöfrågor ansvarade en grupp med uppgift att föreslå åtgärder och hjälpa till med att genomföra dessa.

Incitamentsavtal. Arbetsledare (inkl platschef) och kollektivanställda hade ett gemensamt avtal med företaget om ekonomisk del i inarbetad byggtid samt materialbesparing. Avstämning gjordes var tredje månad och slutresultatet innebar ett positivt utfall.

Helhetskaraktären i satsningen var viktig. Arbetarna uppfattade det hela som en viljeyttring från företaget och arbetsledning. Efter hand ökade också det ömsesidiga förtroendet och klyftorna minskade mellan de kollektivanställda och företagets representanter på bygget. Engagemang, delaktighet och ansvarstagande blev ovanligt högt på detta kvalitetsbygge. Arbetarna ansåg att de viktigaste frågorna på arbetsplatsen var **delaktighet i planeringen, stämningen, arbetsglädjen** och **förtjänsten**. Man menade att dessa hänger ihop och blev en god cirkel på kvalitetsbygget (fig 3).

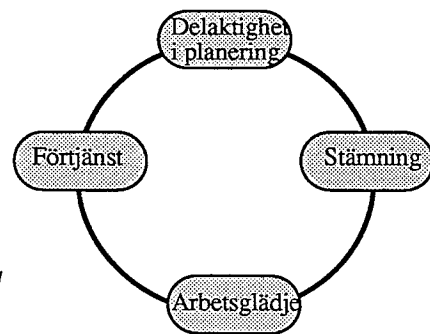


Fig. 3: God cirkel

Lärdomarna från bygget har inom ABV förts vidare dels till andra byggprojekt, dels till utbildningsaktiviteter. Generellt visar erfarenheterna att man bör särskilt uppmärksamma fyra frågor, om man vill planera för att höja kvaliteten i arbetsformerna och därmed effektivitet och lönsamhet:

- Öppna och raka samtal. Det handlar om kommunikationsfrågor — att underlätta samverkan och samarbete på arbetsplatsen, men också med dem man samverkar med utanför t ex leverantörer och beställarorganisation.
- Att alla kan och vill ta ansvar. Ansvarsfrågorna handlar om att skapa förutsättningar för engagemang och ansvarstagande inte enbart för den egna arbetsuppgiften utan för helheten.
- Ledningsfrågor, som handlar om att lämna det traditionella, ordergivande ledarskapet och lära sig att leda genom målformuleringar och motivation.
- Byggprojektets startförutsättningar, som det gäller att analysera för att upptäcka möjligheter till kvalitet, effektivitet, och arbetsglädje.

Detta projekt har drivits i god samklang med utvecklingsavtalet, som antagits av byggarbetsmarknadens parter i början av 1986. Erfarenheterna från projektet bör kunna inspirera till insatser inom avtalets ram.

Rapporten Bygga med människor (ca 60 sid) kostar 60 kronor + moms och kan beställas genom Byggförlaget, Narvavägen 19, 114 60 Stockholm, tel 08-63 51 00.

Ytterligare information lämnas av Gunnar Kjellberg, ABV, tel 031-87 02 00, Lars Jons-son, tidigare ABV, numera Byggvision AB, tel 031-27 05 29, Hans Rylander, platschef vid ABV, tel 031-87 02 00, Lars Johansson, lagbas vid ABV, tel 031-87 02 00 samt Åke Grahm, Klas Mellander AB, tel 040-10 09 90.