



CHALMERS



Hur blir byggchefen en ledare? En studie om kompetenshantering och strategiskt ledarskap

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

MARINA CRNOJA
PAUL SIMON FADDUL GARCES

EXAMENSARBETE ACEX20-18-32

Hur blir byggchefen en ledare?

En studie om kompetenshantering och strategiskt ledarskap

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

MARINA CRNOJA

PAUL SIMON FADDUL GARCES

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, 2018

Hur blir byggchefen en ledare?

En studie om kompetenshantering och strategiskt ledarskap

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

MARINA CRNOJA

PAUL SIMON FADDUL GARCES

© MARINA CRNOJA, PAUL SIMON FADDUL GARCES, 2018

Examensarbete ACEX20-18-32

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Chalmers tekniska högskola 2018

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

412 96 Göteborg

Telefon: 031-772 10 00

Omslag:

Bild från: Le journal de l'écó, artikel: Manager ou leader: faut-il arbitrer entre les deux?

Chalmers Reproservice

Göteborg 2018

Hur blir byggchefen en ledare?

En studie om kompetenshantering och strategiskt ledarskap

Examensarbete inom kandidatprogrammet

Affärsutveckling och entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik

MARINA CRNOJA

PAUL SIMON FADDUL GARCES

Institutionen för arkitektur och samhällsbyggnadsteknik

Avdelningen för Construction Management

Chalmers tekniska högskola

SAMMANFATTNING

Kravet på ett bra och effektivt ledarskap är påtagligt i byggorganisationen, då byggchefen förväntas samordna olika aktörer i byggprojekt och samtidigt hålla sig inom projektets ramar för att producera ett bra resultat. Byggbranschen är i en rådande högkonjunktur, samtidigt som bristen på kompetent personal är hög och teknologiutvecklingen ligger på en lägre nivå än i andra branscher. Rollen som byggchef skiljer sig från den traditionella chefsrollen i ett antal faktorer, särskilt då byggprojekt är unika, resultat tar längre tid att se och utvärdera, samt att man ständigt ska samordna olika aktörer i projekten. På så sätt ställs höga krav på ett bra ledarskap som ska bidra till att hjälpa byggföretagen nå efterfrågan i branschen.

Projektet har genomförts i samarbete med Wästbygg i syfte att skapa en bild över hur man idag på företaget arbetar med ledarskap och hur det kan förbättras. Detta har gjorts genom att intervjua anställda i ledande befattningar på företaget, samt genom att ta del av företagsinterna dokument såsom KMA-handbok, befattningsbeskrivningar och Års- och hållbarhetsrapport. Syftet var även att se hur man i byggorganisationen arbetar med kompetenshantering och det strategiska ledarskapet som genomsyrar företagskulturen. Efter en omfattande litteraturstudie inom ledarskap, byggbranschen samt HR-teorier som grund till intervjuer med anställda på företaget fastställs det att byggorganisationer bör arbeta med ledarskapet i en högre utsträckning än de gör idag. Man bör särskilt ställa krav på ledarskap i valet av byggchefer, där den byggnadstekniska kunskapen kan värderas lägre än den görs idag.

Utifrån den studie som utförts är rekommendationen att byggorganisationen bör ha en samlad ledarskapsteori där man vågar bortse från den traditionella kompetensprofilen. Dessutom bör mentorskap utnyttjas för erfarenhetsåterföring, i kombination med löpande ledarskapsutbildningar som ersätter de intensiva kurser som erbjuds idag. Vidare är det viktigt att arbeta ur ett långsiktigt perspektiv där man kopplar rätt person till rätt projekt för att säkerställa goda resultat genom ett gott ledarskap.

Nyckelord: byggchef, ledarskap, kompetens, effektivitet, samordning

How does the construction manager become a leader?

A study on competency management and strategic leadership

*Degree Project in the Bachelor's Programme
Business Development and Entrepreneurship*

MARINA CRNOJA

PAUL SIMON FADDUL GARCES

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

ABSTRACT

The need for good and efficient leadership is significant in the construction organization, as the construction manager is expected to coordinate different people during the construction process, while remaining within the framework of the project to produce a good result. Today, the construction industry in Sweden is experiencing a boom, meanwhile the lack of skilled staff is prominent and the technology development is at a lower level than in other industries. The role of a construction manager differs from the traditional managerial role in a number of factors, as construction projects are unique, results take longer to observe and evaluate, and consists of different groups of people merged together during the project. This puts high demands on good leadership that will help construction companies reach the level of demand that exists today in the industry.

The project has been carried out in collaboration with Wästbygg, with the aim of creating an overview of how the company is working with leadership matters today and how this can be improved. This has been done by interviewing employees with leadership positions at the company, as well as taking part in corporate internal documents, alongside a literature study. The aim was also to see how the construction organization works with skills management and strategic leadership that permeates corporate culture. Following a comprehensive literature study in leadership, construction and HR-theories as the basis for interviews with employees at the company, it is stated that construction organizations should work with leadership to a greater extent than they do today. In particular, leadership requirements should be prioritized when selecting construction managers and the requirements for knowledge in construction engineering should be valued less than it is today.

Based on the conducted study, the recommendation is that the construction organization should have a combined leadership strategy prioritizing leadership over knowledge in construction engineering. In addition, mentoring should be utilized for experience exchange, combined with an ongoing leadership education. Furthermore, it is important to work in a long-term perspective where you connect the right person to the right project to ensure good results through good leadership.

Keywords: construction, manager, leadership, competence, efficiency, coordination

Innehåll

SAMMANFATTNING	I
ABSTRACT	II
INNEHÅLL	III
FÖRORD	VI
1 INLEDNING	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Företagspresentation	2
1.3 Syfte och målsättning	2
1.4 Avgränsningar	2
2 METOD	3
2.1 Metod och disposition	3
2.2 Litteraturstudie	3
2.2.1 Databaser och sökord	4
2.2.2 Datainsamling litteraturstudie	4
2.3 Intervjuer	4
2.3.1 Intervjuobjekt	4
2.3.2 Datainsamling intervjuer	5
2.4 Metoddiskussion	6
2.5 Etiska överväganden	7
3 TEORI	8
3.1 Ledarskap och chefsrollen	8
3.1.1 Traditionella perspektiv på ledarskap	8
3.1.2 Typiska ledaraktiviteter och ledarens roller	12
3.1.3 Indikatorer på effektivt ledarskap	16
3.1.4 Chefsrollen	16
3.2 Byggbranschen och byggchefen	17
3.2.1 Byggbranschen då och nu	17
3.2.2 Personalbrist	19
3.2.3 Krav på effektivisering	21
3.2.4 Byggprojekt	22
3.2.5 Byggchefen	25
3.3 Talent Management och kompetens	26
3.3.1 Kompetensprofil	29
3.3.2 Introduktion och förberedande utbildning	31
3.3.3 Erfarenhetsåterföring	32
3.3.4 Det attraktiva företaget	32

4	INTERVJUER	35
4.1	Förväntningar och arbetsuppgifter	35
4.2	Förväntningar från olika led	37
4.3	Personalutveckling	38
4.4	Ledarskap och chefen	40
4.5	Medarbetartrivsel och företagskultur	41
4.6	Kvinnor och män och skillnader i ledarskap	42
5	ANALYS & DISKUSSION	43
5.1	Rätt person till rollen	43
5.1.1	Bilden av en ledare	43
5.2	Förväntningar på kompetens	45
5.2.1	Lämplig ledarskapsstil för byggchefen	46
5.2.2	Vem kan bli ledare?	47
5.3	Byggchefens arbetsuppgifter och ansvar	48
5.3.1	Konkreta arbetsuppgifter och mjuka parametrar	48
5.3.2	Tidspress och stress	49
5.4	Det strategiska ledarskapet i byggorganisationen	50
5.4.1	Attrahera ledare	50
5.4.2	Utbildning och stöd	50
5.4.3	Kommunikation mellan ledning och organisation	51
5.5	Slutsatser	52
5.5.1	Rekommendationer till branschen	53
5.5.2	Fortsatt forskning	53
	REFERENSER	54
	BILAGOR	58
	Bilaga 1 Frågeschema intervjustudie	58
	Bilaga 2 Nya befattningar på Wästbygg	60

Förord

Rapporten är ett examensarbete utfört på institutionen för Construction Management, på Chalmers tekniska högskola omfattande 15 högskolepoäng. Examensarbetet är utfört på uppdrag av Wästbygg våren 2018 och avslutar våra treåriga studier på programmet Affärsutveckling och Entreprenörskap inom samhällsbyggnadsteknik.

Rapporten behandlar byggchefens roll och byggorganisationers strategiska arbete inom ledarskap. Projektet har givit oss en inblick inte bara i byggchefens vardag utan även i hur byggprojekt önskas skötas, sett ur ett ledarskapsperspektiv, vilket vi kommer att ha stor nytta av i våra framtida yrkesliv.

Tack till vår handledare på Wästbygg, Johan Gustafsson för all hjälp, stöttning och vägledning. Johan var hela tiden tillgänglig med ett stort engagemang och stöd vid diskussioner om rapporten. Johan har även varit behjälplig vid tillgång till företagsinterna dokument. Tack även för de lokaler vi har fått använda hos Wästbygg i Göteborg, vilket har möjliggjort för intervjuer med anställda och underlättat processen.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare på Chalmers, Rikard Sandberg. Rikard har varit oerhört nyttig och stöttande genom kontinuerlig avstämning, framförallt vid utformning av rapporten och tillhandahållande av underlag. Vi vill även rikta ett tack till examinatorn Mathias Gustafsson.

Slutligen, ett stort tack till alla anställda på Wästbygg som avsatt tid för att bli intervjuade.

Göteborg
maj 2018

Marina Crnoja
Paul Faddul Garces

1 Inledning

1.1 Bakgrund

Det generella byggprojektet beskrivs på ett tydligt och enkelt sätt av Wikström och Gustafsson (1999) i deras artikel "ett skapande kaos", där de menar att ett byggprojekt är något som är i ständig rörelse och där resultatet inte uppnås av att hamna i ett stabilt tillstånd utan resultatet utvecklas fortlöpande under oordnade former - ett skapande kaos. Detta beror på att alla byggprojekt kännetecknas av en hög grad av komplexitet, osäkerhet och oförutsägbarhet (Dubois & Gadde, 2002).

Därmed ställs stora krav på chefer inom byggbranschen som ska samordna resurser och krav för att slutföra ett projekt med gott resultat inom budget. På den moderna byggarbetsplatsen hamnar press på chefen i termer av att denna är ansvarig för att samordna samarbetet mellan löst kopplade aktörer som ska samverka i olika etapper av projektet (Styhre, 2012). Dessutom har chefen totalansvaret för produktionsfasen i projekt, vilket gör vikten av ledarskap betydelsefullt.

De senaste åren har det varit en tydlig byggboom i den svenska byggbranschen enligt konjunkturrapporten utförd av Sveriges Byggindustrier (2017). Vidare rapporterar flera branschorganisationer att situationen i byggbranschen är ansträngd med rådande högkonjunktur och personalbrist, vilket medför stor resursåtgång inom samhället för att uppnå de visioner som ställs. Samtidigt kämpar byggföretagen med att hitta rätt kompetens för chefsbefattningar där det krävs starka ledaregenskaper, och högkonjunkturen skapar en tidspress där man inte alltid ger individerna tillräckligt med verktyg för att utvecklas som ledare. Dessutom möts chefer och personer i ledande positioner av stora utmaningar, då man trots rätt ämneskompetens på papper kan sakna de goda ledarskapsegenskaper som krävs för rollen. Inom byggbranschen finns idag möjlighet att erbjudas nya chefsbefattningar baserat på prestationer i tidigare yrkesbefattningar, och inte baserat på den specifika kompetens som krävs i den nya arbetsrollen. Detta skapar även otydlighet kring vad byggorganisationen förväntar sig av den enskilda chefen ur ett ledarskapsperspektiv. Byggboomen leder till att personal får högre befattningar utan att få rimlig tid och utrymme för att utveckla nödvändiga kompetenser och färdigheter som behövs.

Det framkommer i en undersökning utförd av Svensk Byggtjänst och Industrifakta att bristande ledarskap och kommunikation i byggprocessen fördyrar byggprojekten med 13%, motsvarande 32 miljarder år 2014. Därmed finns ett behov av att förstå problemet med att chefer inte får rätt förutsättningar som byggprojekten behöver. Med tanke på konjunkturen så är detta nu ett strukturellt problem som måste adresseras för att säkerställa försörjning av ledarskapskompetenser i byggprojekt. Därutöver krävs att chefer i byggprojekt får en hållbar arbetssituation (Sandberg, 2017) men även att byggorganisationer ska kunna attrahera, utveckla och behålla kompetenta ledare (Svensk Byggtjänst & Industrifakta, 2014). Rapporten kommer behandla frågor kring hur man bör förvärva, fördela och förvalta ledarskapet inom byggorganisationen, och avser att ge vägledning för ett enhetligt ledarskap som genomsyrar hela byggföretaget. Genom en litteraturstudie och samarbete med byggföretaget Wästbygg resulterar rapporten i ett antal betydande rekommendationer som besvarar frågeställningarna och riktar sig till organisationer i byggbranschen.

1.2 Företagspresentation

Wästbygg grundades 1981 och har idag kontor i Göteborg, Stockholm, Malmö, Jönköping, Borås och Varberg. Företaget har ca. 260 anställda. Wästbygg bedriver entreprenadverksamhet inom affärsområdena flerbostadshus, kommersiella fastigheter och logistikanläggningar. År 2016 omsatte Wästbygg Gruppen 2,3 miljarder kronor. Entreprenadföretaget Wästbygg har en klassisk linjeorganisation med arbetsledare, projektchefer, platschefer, arbetschefer samt regionchef m.m.

1.3 Syfte och målsättning

Rapportens syfte är identifiera och undersöka de förutsättningar och problematik som finns i branschen idag och som begränsar organisationens utveckling ur ett ledarskapsperspektiv. Förhoppningen är att rapporten ska agera vägledning för framtida utveckling inom ämnet. Studien utgår från att undersöka och svara på frågeställningen som lyder; hur bör byggorganisationer arbeta för att förvärva, fördela och förvalta ledare?

Förvärva: Hur väljer man idag byggchefskandidater och på vilket sätt kan byggorganisationen verka för att utifrån kompetens tilldela chefsrollen till rätt person?

Fördela: På vilket sätt kommuniceras förväntningar på arbetstagare och hur bör byggorganisationen formulera konkreta arbetsuppgifter för att tydliggöra vad som förväntas i chefsrollen ur arbetstagaren och arbetsgivarens perspektiv?

Förvalta: Vilka övergripande strategier och tillvägagångssätt har organisationen idag för att säkerställa chefers kompetensutveckling till ledare i byggprojekt? Hur kan byggorganisationen arbeta för att bevara och utveckla befintlig kompetens i företaget?

Målet med rapporten är att formulera och presentera rekommendationer som behandlar ledarskapet inom organisationen utifrån ett antal olika perspektiv. Rekommendationerna fokuserar på hur man i en byggorganisation bör arbeta strategiskt med att förvärva rätt person till chefsrollen, skapa en rimlig nivå av förväntningar mellan ledning och arbetstagare, samt agera stöd i den individuella ledarskapsutvecklingen.

1.4 Avgränsningar

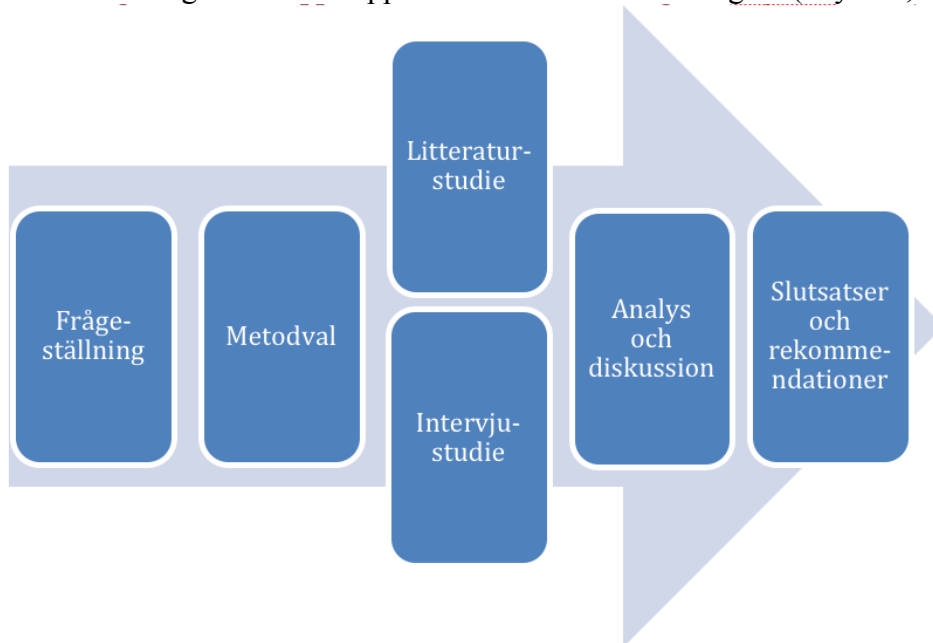
I samråd med företaget har rapporten avgränsats till att beröra områdena ledarskap, HR och företagsstrategi inom byggorganisationen. Rapporten har sett ledarskap ur ett teoretiskt perspektiv, där kostnadseffektivitet inte har varit en avgörande faktor. Genom att arbeta med ett expansivt byggföretag kan rapporten återspegla situationen i byggbranschen och bidra till ett generaliserat intryck som ligger till grund för rapportens arbete. Vidare är studien begränsad till Västra Götaland och företagets verksamhet i detta geografiska område.

2 Metod

2.1 Metod och disposition

Projektet utformas genom en kvalitativ studie som utgörs av en metod i två delar. Dels utgörs det tidiga skedet av en litteraturstudie för att ta fram ett tydlig teoretiskt underlag över ledarskap ur ett historiskt och modernt perspektiv, dels de förutsättningar som finns i byggbranschen idag. Vidare hålls intervjuer med personer som har ledarbefattningar på Wästbygg, samt personer som arbetar med rekrytering och personalhantering inom företaget för att få en praktisk grund utöver det teoretiska.

Den kvalitativa metoden definieras av Nationalencyklopedin (Kvalitativ metod, u.å.) som "...ett samlingsbegrepp för olika arbetssätt som förenas av att forskaren själv befinner sig i den sociala verklighet som analyseras, att datainsamling och analys sker samtidigt och i växelverkan, samt att forskaren söker fånga såväl människors handlingar som dessa handlingars innebörder". I denna rapport består de kvalitativa studierna av en litteraturstudie samt intervjuer. En kvalitativ metod lämpar sig bäst för rapporten då syftet är att forma en djupare analys och bild över situationen, där resultaten inte kommer vara kvantifierbara. Dessutom ämnar rapporten att belysa hur personerna i organisationen upplever och tolkar sin verklighet (Bryman, 2011).



Figur 1 Rapportens disposition.

2.2 Litteraturstudie

Inledningsvis görs en litteraturstudie där olika litterära källor studeras. Rapporten utgår från källor som branschrelaterade artiklar, akademiska studier, branschrapporter bredvid tryckta källor. Syftet är att skapa en bild över byggbranschens utformning och den problematik som idag finns kring kompetent ledarskap. Aspekter som studerades i rapporten var framförallt ledarskapsteorier, kraven på byggchefen och HR-strategier. Baserat på denna litteraturstudie skapades ett underlag och stöd för intervjustudien.

2.2.1 Databaser och sökord

Data och information hämtas från Chalmers biblioteks databaser och söktjänsten Summon. De databaser som används är Libris och Google scholar. Även elektroniska källor används för att lokalisera lämplig fakta och branschinformation. Använda sökord är bland annat ledarskap, byggbranschen, kommunikation, högkonjunktur, personalbrist, kompetensutveckling och kompetenshantering.

2.2.2 Datainsamling litteraturstudie

I rapporten tas verksamhetens krav i hänsyn genom tillgång till företagets interna arbetsdokument och dokument kopplade till ämnet.

Insamlad data sammanställs och en analys av nuläget görs för att fastställa de olika aspekterna av ledarskap som diskuteras i rapporten. Dels de önskemål kring chefskap som finns hos Wästbygg, bredvid den bild av ledarskap som finns i det teoretiska och akademiska.

2.3 Intervjuer

Insamlingen av data från branschen baseras till stor del på kvalitativa semi-strukturerade intervjuer. Denna typ av intervjuteknik går ut på att följa ett frågeformulär med preparerat underlag samtidigt som det ges utrymme att ställa följdfrågor som inte ingår i formuläret men håller sig till ämnet (Bryman, 2011). Den kvalitativa intervjuformen har därmed valts då det intresset är riktat mot den intervjuades ståndpunkter (Bryman, 2011, s.413). En semi-strukturerad intervjuform låter intervjun röra sig i olika riktningar, då man på så sätt kan få fram ytterligare värdefull data (Bryman, 2011). Den semistrukturerade intervjun genomförs genom ett frågeschema (bilaga 1) där deltagaren har stor frihet att utforma sina svar, och intervjuledare kan ställa frågor i obetydlig ordningsföljd.

Syftet med en kvalitativ forskningsintervju är att få en uppfattning av den enskilde individen utifrån ett större perspektiv som har påverkat denne. Genom att använda sig av en sådan forskningsteknik så fås en insikt kring tolkningsinriktningen i att förstå den sociala verkligheten men även att se ett samspel mellan individer istället för företeelser. Det är just detta rapporten vill undersöka, hur individer under byggprocesser interagerar och inte handlar efter företeelser (Bryman., 2011).

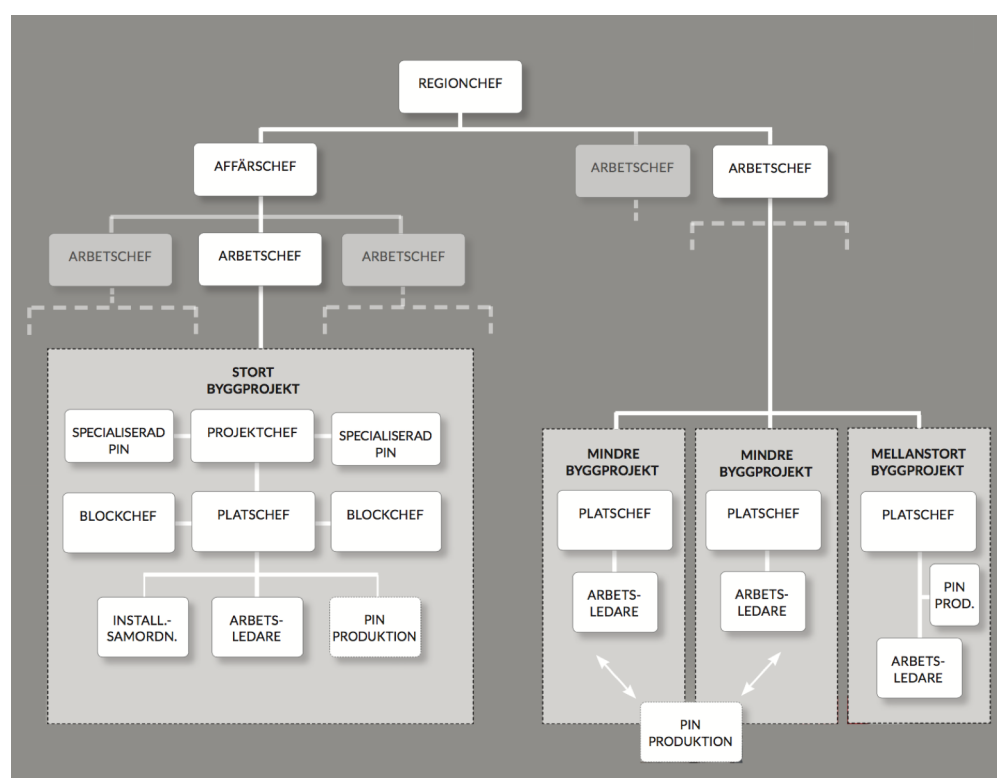
2.3.1 Intervjuobjekt

De personer som intervjuas har valts enligt målstyrda urval (purposive sampling) utefter sin relevans i de forskningsfrågor som formulerats (Bryman, 2011, s.392). Respondenterna väljs på så sätt att det skapas en bredd i den data som samlas in, och är samtliga på olika nivåer i den organisationsstrukturen som syns i Figur 2. Respondenterna har dessutom chefsroller i olika grad vilket skapar en relevans för att jämföra de olika chefsegenskaperna. Dessa respondenter representerar olika delar i organisationen och ger därför en övergripande bild över situationsläget, som presenterat i Figur 2. Utifrån denna struktur har ett antal chefer valts för att visa på ledarskapet från byggprojektets grund till högsta ledning. Även personer utanför

strukturen (HR-chef och KAM-chef) i Figur 2 intervjuades för att få en förståelse kring personalfrågor och arbetsmiljö. Varje befattning representeras av en person.

Respondenter (befattningar):

- Regionchef
- HR-chef
- KAM-chef
- Arbetschef
- Platschef
- Projektchef
- Arbetsledare



Figur 2 Organisationsstruktur för Wästbygg (Nya befattningar på Wästbygg, 2017).

2.3.2 Datainsamling intervjuer

Intervjuerna syftar att skapa en bred bild över chefsrollen i byggorganisationen, med förankring i arbetsuppgifter och förväntningar från ledningen samt hur man arbetar med ledarskap i sin befattning.

Samtliga intervjuer genomförs under vecka 11, 2018 på Wästbyggs kontor. Alla intervjuer spelades in efter respondenternas samtycke och pågick i mellan 30 och 60 minuter. Exakt tid för respektive intervju finns angivet tabell 2 i rapporten. Skillnaden i tid beror framförallt på intervjustrukturen där respondenten fick utrymme till att vidareutveckla sina tankar. Intervjuerna genomförs efter att litteraturstudien delvis har genomförts för att på så sätt ha en grundläggande förståelse och nulägesanalys av ämnet. Detta var även för att intervjuledarna ska uppfylla de kriterier för framgångsrika intervjuer som presenteras av Bryman och är som följer: insatt, strukturerad, tydlig, visar hänsyn, sensitiv, öppen (Bryman, 2011, s.420). Under intervjun följs ett frågeschema som är bilaga 1.

Data från intervjuerna transkriberades inte, utan rapporten valde att lyfta viktiga delar som belyser studien. Respondenterna får ta del av rapporten när den är slutförd.

2.4 Metoddiskussion

Validiteten behandlar frågan kring huruvida den valda metoden verkligen mäter det som rapporten syftar att mäta (Bryman, 2011). Enligt litteraturstudien som utförs innan rapporten påbörjas finns det flertal problem i byggbranschen som bidrar till minskad effektivitet. Som huvudsakliga faktorer är särskilt ledarskaps- och kommunikationsbrister som har påvisats i de branschrapporter som finns. På ett företag som Wästbygg, som uteslutande arbetar med underentreprenörer, är ett bra ledarskap av stor vikt. En chef är en person som också därför har sina personliga egenskaper och en ledarskapsstil, men det finns även externa faktorer som inverkar på ledarskapsformen. Framförallt inverkar det företaget man arbetar vid med företagskultur och ledarskapsutbildningar som kan bidra till ledarskapsutvecklingen. I rapporten undersöks dessa externa faktorer som råder i en företagsmiljö i byggbranschen där man ser hur dessa påverkar ledarskapet genom en intervjustudie. Litteraturstudien är tidsaktuell och visar tydligt på de brister som finns i byggbranschen. Detta innebär att rapportens frågeställningar kan besvaras med relativt hög validitet med den valda metoden som ger både ett externt omvärldsperspektiv och internt på ett byggföretag.

De personer som intervjuas i rapporten ger en bild över nuläget på Wästbygg, och intervjuerna är till stor del baserade på respondenternas personliga upplevelser av arbetsplatsen och ledarskapet. Dessutom förändras ständigt de interna dokumenten och den kravbild för chef som är relevant idag, och förhoppningen är att den ska förändras även som resultat av denna rapport. Därför är reliabiliteten relativt låg då metoden är svår att upprepa i sin helhet då den till stor del är tidsaktuell. Däremot finns ett antal metoder för att stärka reliabiliteten och problematiken kring detta. Den semistrukturerade intervjun har möjliggjort att följdfrågor har ställts under intervjuerna för att för ett så tillförlitligt resultat som möjligt. Dessutom har intervjuerna undvikit att förmedla egna åsikter till respondenterna för att inte påverka respondenternas svar.

I en kvalitativ forskningsintervju är det inte ovanligt med mångtydighet. Det vill säga att intervjupersonen kan ge svar som kan tolkas på olika sätt eller att personen själv är motsägelsefull i sina uttalanden. Därför ska intervjuaren vara beredd på att det inte alltid kommer ett konkret svar (Brinkman & Kvale, 2014). Dessutom ska intervjuerna ta hänsyn till respondenternas olika förhållning till känslighet i vissa frågor. I intervjufrågorna kommer det att beröras ämnen som är känsligare för exempelvis en projektchef än vad det är för HR-chef och tvärtom. Återkopplingar till respondenternas svar gjordes inte eftersom rapporten vill ta upp ett så tillförlitligt svar som möjligt utan att göra ändringar och respondenternas svar sedan har tolkats av författarna. En svaghet är att reliabilitet utgår just från författarnas tolkningar men styrkan ligger i att det inte ska ges utrymme för olika svar vid återkopplingar. Därmed minskar risken för mångtydighet.

2.5 Etiska överväganden

Det etiska perspektivet är viktigt att ta hänsyn till i intervjudelen då deltagarna bör känna sig trygga till att svara på frågorna. Därmed används inga namn eller personliga uppgifter som kan undanröja identitet i rapporten och resultatet från intervjuerna. Resultaten i undersökning utgår efter ett informerat samtycke. Det innebär att respondenterna har informerats om forskningens innebörd och övergripande helhet samt vilka konsekvenser resultaten medför. Att beakta är att allt görs frivilligt och respondenterna har kunnat dra sig ur om de önskat det. Dessutom behandlas frågor om konfidentialitet och vilka som får tillgång till undersökningen.

Vidare följer författarna de steg vid hanteringen av etiska frågor som presenteras av Brinkman och Kvale som lämpar sig till rapportens utformning. Dessa steg är följande:

- Tematisering – Vilket syfte fyller intervjun?
- Planering – Klargöra konfidentialitet och samtycke.
- Intervjusituation – Övervägning av personliga konsekvenser. Hur tas frågorna emot?
- Utskrift – Kontrollera transkriberad text mot uttalanden.
- Analys – Hur djupt bör analyser göras?
- Verifiering – Skyldighet att verifiera det som ska redovisas.
- Rapportering – Vilka konsekvenser kan resultatet få?

(Brinkman & Kvale, 2014, s.99-100)

Redan i ett tidigt skede, innan intervjuernas genomförande, fick respondenterna information om rapportens syfte och mål. Respondenterna fick även i början av varje intervju information om att deras svar är anonyma vilket hör till punkten planering. Intervjusituationen innebar respondenterna var fria till att be oss utesluta vissa uttalanden som upplevdes irrelevanta för rapporten. För att få en god intervjusituation ställdes även frågor som är mindre laddade.

Genom att spela in samtliga intervjuer har även utskrift-aspekten säkerställts genom författarna har haft möjlighet att transkribera endast de valda citaten i korrekt sammanhang och formulering. Verifiering och rapportering av resultaten har kontinuerligt stämts av mot företagets kontaktperson. Detsamma gäller analyserna.

3 Teori

3.1 Ledarskap och chefsrollen

Ledarskap definieras enligt Forslund (2013) som “en process där en person utövar avsiktlig påverkan på andra människor i syfte att uppnå ett mål”. Definitionen baseras på idén att för att en grupp ska bli effektiv måste en gruppmedlem ta ledarrollen (Forslund, 2013, s.266). Däremot är teorierna och definitionerna kring ledarskap många, och skiljer sig åt i ett flertal aspekter. Ledarskap är svårt att läsa sig till, och för att utveckla det personliga ledarskapet krävs en kombination av teori, praktisk erfarenhet och analys (Lindmark & Önnemark, 2011, s.298). Vidare delas ledarskap ofta in i två delar: det direkta kontra indirekta ledarskapet. Ledarskapsteorier är till stor del inriktade på det direkta ledarskapet och beteenden som används för att utöva direkt påverkan på människor, men en ledare påverkar indirekt även andra personer i organisationen. Indirekt ledarskap används i syfte att förklara hur en ledare kan påverka personer som befinner sig i underordnade roller längre ner i organisationen utan någon direkt interaktion mellan parterna (Yukl, 2012, s.8). Vanligast i ledarskapsteorier är just det direkta ledarskapet (Forslund, 2013, s.268), och det är framförallt den sortens ledarskap som kommer behandlas i rapporten.

Yukl (2012) identifierar ledarskapet på fyra olika nivåer.

- Individuella nivå: själv-ledarskap, att som ledare hantera tiden effektivt, identifiera och nå personliga mål
- Dyadiska nivå: omfattar en ledare och en underordnad, det centrala är utveckling av relationer och vilka beteenden som främjar denna utveckling
- Gruppnivå: ledarens hantering av grupprocesser och möten
- Organisatoriska nivå: även kallat strategiskt ledarskap, berör övergripande frågor kring organisationens överlevnad

3.1.1 Traditionella perspektiv på ledarskap

Sökandet efter vad som faktiskt utgör en ledare har varit pågående under en längre tid. Ur ett historiskt perspektiv har den dominerande delen av forskningen handlat om ledarens beteende, och genom detta har olika teorier kring ledarskapsstilar utvecklats (Yukl, 2012). Situationen och typ av uppgift i kombination med ledarens och gruppens utveckling inverkar på vilken typ av ledarstil som bör tillämpas. De olika ledarskapsstilarna är många i antal, och är breda i omfattning för att passa olika situationer (Yukl, 2012). Det finns ett par centrala ledarstilar som kommer behandlas i denna delen av rapporten och som bedöms vara särskilt tillämpbara till ledare inom byggbranschen:

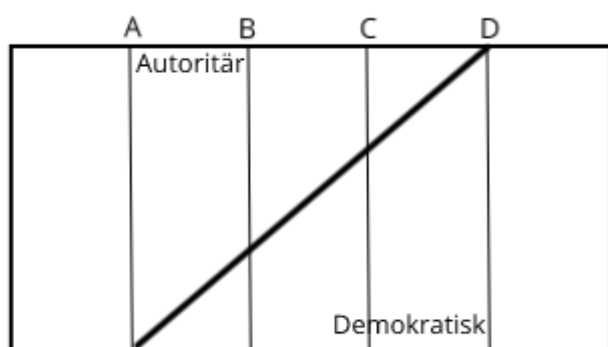
1. Tannenbaum & Schmidt, 1958: Auktoritärt eller demokratiskt ledarskap
2. Fleishman & Harris 1962: omtänksamhet eller strukturering
3. Blake och Mouton (1964/1985): Relationsorienterat eller uppgiftsorienterat
4. Situationsanpassat ledarskap

Vad som är viktigt att beakta är att många av de modeller används för att känneteckna dagens ledarskap har till stor del grunder i teorier från en annan tid. Industrialismen ledde till omstrukturering och mycket uppmärksamhet lades på att utveckla dåtidens ledarskap som handlade om ökad industriell effektivitet (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.38). Den tekniska utvecklingen ser helt annorlunda ut idag, särskilt då man idag även tar hänsyn till faktorer som hållbarhet och medarbetarnas välmående inom

organisationen. Vidare är dessa teorier inte anpassade mot byggbranschen, men används oavsett detta i många ledarskapsutbildningar som branschen erbjuder idag (Kaldo, 2017).

3.1.1.1 Auktoritärt eller demokratiskt ledarskap

Diskussionen kring om en ledare är, och borde vara, auktoritär eller demokratisk är en klassisk diskussion. De två olika ledarskapsbeteendena skiljer sig särskilt åt i hur ledaren ställer sig till arbetsuppgifter och i relationen till sina medarbetare. En auktoritär ledare kan närmast liknas till ett diktatoriskt beteende, där ledaren tar alla beslut enväldigt utan hänsyn till övriga berörda. I kontrast till detta finns den demokratiske ledaren, som låter alla få vara med och bestämma (Tannenbaum & Schmidt, 1973). På senare år har även en tredje typ av beteende föreslagits, den så kallade Laissez-faire-ledaren (låt-gå-ledaren). Den tredje typen är på en skala en stark motsats till den auktoritära ledaren i det faktum att "låt-gå-ledaren" inte bryr sig om vad medarbetarna gör (Forslund, 2013). I Figur 3 kan man se de olika typerna, som har en varierande grad av respektive egenskap och representerats av de olika bokstäverna A, B, C, D.



Figur 3 Diagram över auktoritärt och demokratiskt ledarskap.

Den auktoritära ledaren uppfattas i många situationer som en mindre sympatisk ledare, och i de fall man har tillfrågat medarbetare och chefer lyfts ofta det demokratiska ledarskapet fram som idealet. Däremot menar Yukl (2012) att det auktoritära ledarskapet är att föredra i vissa situationer som innefattar beslutsfattande. Genom det auktoritära beslutsfattandet kan man effektivt ta beslut i de fall medarbetarnas acceptans av beslutet inte är särskilt viktigt, eller i de fall medarbetarna accepterar att chefen tar enväldiga beslut ("Chefen och ledarskapet", 1986, s.86)

3.1.1.2 Omtänksamhet och strukturering

Under studier av forskare vid Ohio State University under 1950-talet fann man att ledarens beteende kan beskrivas med två grundläggande dimensioner, omtänksamhet (consideration) respektive strukturering (initiating structure). Omtänksamhet är faktorn som beskriver i vilken utsträckning en individ har arbetsrelationer som kännetecknas av ömsesidigt förtroende och respekt för medarbetare och hänsyn till deras känslor. En hög grad av ömsesidighet indikerar ett bra arbetsklimat där man som ledare kommer överens med sina medarbetare och har en god kommunikation, medan en låg poäng indikerar en opersonlig ledare. Strukturerings-faktorn beskriver i vilken utsträckning en ledare definierar och strukturerar sin och sina underordnades

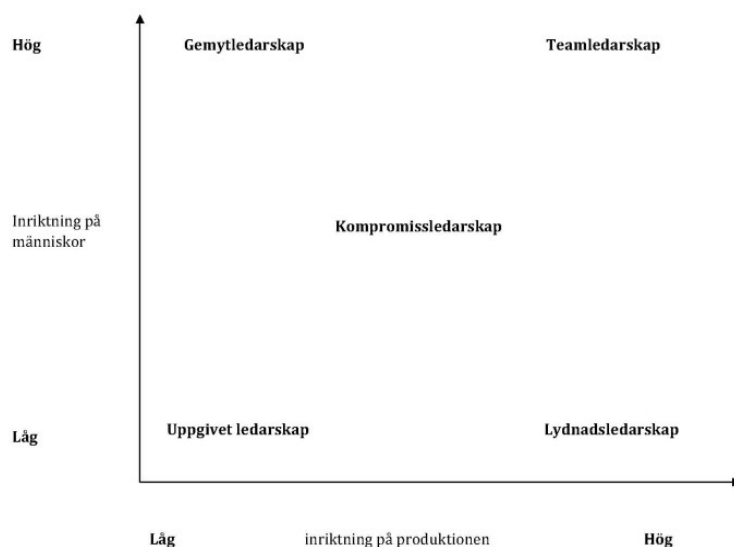
roller i syfte att nå ett gemensamt mål. En hög poäng indikerar en ledare som spelar en mer aktiv roll i att styra gruppen och deras aktiviteter mot det gemensamma målet genom planering, informationsspridning, schemaläggning och implementering av nya idéer m.m.

Yukl (2012) diskuterar vidare på vilken grad omtänksamhet respektive strukturering genererar högst effektivitet, och kommer fram till att forskningsresultaten är blandade. Forskningen är till stor del överens om att ledare som har hög omtänksamhet bidrar till medarbetare med hög arbetstillfredsställelse. Vidare drogs slutsatsen av Fleishman och Harris att omtänksamheten har en avtagande effekt, som innebär att efter en viss nivå har det ingen betydelse att ledaren är *mer* omtänksam (Yukl, 2012).

3.1.1.3 Relationsorienterat eller uppgiftsorienterat

Likt Ohio State University, nämnda ovan, undersökte forskare på Michigan University liknande studier kring ledarskap. Forskarna kom även i detta fall fram till att fanns två dimensioner av ledarskap som de kallade relationsorienterat respektive uppgiftsorienterat beteende. För att jämföra med de två dimensionerna omtänksamhet och strukturering, kan det relationsorienterade beteendet närmast likställas med omtänksamhet, och det uppgiftsorienterade beteendet med strukturering (Yukl, 2012).

Ofta talar man om en “hög-hög-ledare” (high-high-leader) som arbetar mycket både med uppgifter och relationer och därför värderas högt poängmässigt i båda dessa beteenden, och denna typen av ledarbeteendet ses som det optimala. Detta har vidareutvecklats av Blake och Mouton (1964/1985) genom att ta fram en modell som kallas ledarmatrisen. På detta sätt har man kopplat samman de olika dimensionerna som de kallar “omtanke om människor” och “omtanke om produktion”, identifierat de fem huvudsakliga typerna av ledarbeteende (Yukl, 2012).



Figur 4 Diagram över relations- eller uppgiftsorienterat ledarskap.

I Figur 4 ser man de olika typerna av ledarskap: gemytledarskap, teamledarskap, kompromissledarskap, uppgivet ledarskap samt lydnadsledarskap. De olika ledarskapstyperna har olika höga poäng vad gäller inriktningen på människor

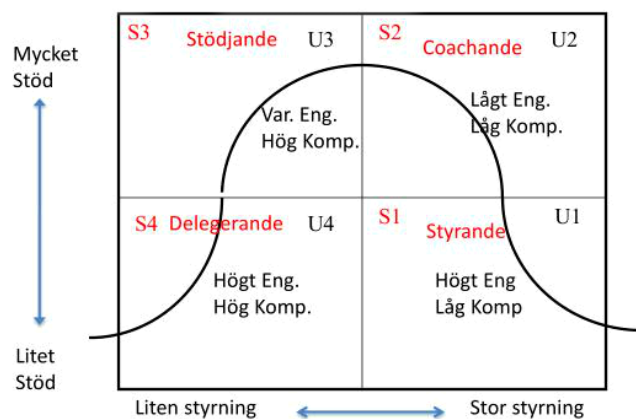
respektive inriktningen på produktivitet. Lägst poäng har typen “uppgivet ledarskap”, vilket innebär att ledaren abdikerar från ledarskapsbeteendet och man har låg poäng på båda inriktningarna. Hög omtanke för människor, men låg vad gäller produktion resulterar i ett gemytledarskap (även kallat country-club manager) som är en social ledare som får arbetsuppgifterna att kännas som en fest, men dessvärre brister i sitt produktionsvärde. Motsatsen till gemytledarskapet är lydningsledarskapet, där ledaren ofta är auktoritär och ger order. Enligt denna modellen är det bästa teamledarskapet, en hög-hög-ledare, där ledaren skapar en teamkänsla och får engagerade medarbetare som arbetar målinriktat. Kompromissledarskapet anses inte vara särskilt bra, men inte heller dåligt, utan är ett slags mellanting till de olika ledarskapstyperna.

Yukl (2012) menar däremot att forskningen inte observerat ett stöd för att teamledarskapet ska vara det ultimata i alla situationer, och att det finns anledning till att tänka att det finns fler dimensioner än de två som tagits fram av Blake och Mouton (Yukl, 2012).

3.1.1.4 Situationsanpassat ledarskap

De tidiga ledarskapsteorierna var till stor del generaliserade och såg inte den specifika situationen som en faktor till hur ledarskapet bör vara. Därför började forskare några år framåt ta fram teorier som är anpassade efter situationen, och det kallas numera situationsanpassat ledarskap. Forskarna har i dessa modeller sett till några sorters typsituationer och sedan undersökt vilken typ av ledarskap som är mest effektivt i just dessa typsituationer (Yukl, 2012).

Enligt den teori om situationsanpassat ledarskap som tagits fram av Hersey och Blanchard anpassas ledarstilen efter medarbetarnas mognad, och utifrån detta finns fyra ledarstilar som är applicerbara på situationen, beroende på om man är hög eller låg på uppgifts- respektive relationsorientering. Mognaden tolkas utifrån vilken utsträckning medarbetaren har förmågan, självförtroendet och viljan att utföra en specifik uppgift, och i den modell som Hersey och Blanchard har tagit fram finns fyra grader av mognad. Resultatet av de olika kombinationerna av ledarstilar och mognadsgrader presenteras i en modell över det situationsanpassade ledarskapet (Yukl, 2012).



Figur 5 Diagram över situationsanpassat ledarskap enligt Hersey och Blanchard (ASTRAKAN, 2016).

Modellen över situationsanpassat ledarskap som syns i Figur 5 ska läsas med början på det nedre högra hörnet och man följer linjen som innebär de olika ledarskapsstilarna och hur organisationen och ledaren utvecklas mellan dessa. Skalan är på så sätt att längst till höger har organisationen en låg mognadsnivå, och längst till vänster har organisationen en hög mognadsnivå. En organisation med låg mognadsnivå kräver en styrande ledare som tydlig styr och talar om vilka arbetsuppgifter som behövs utföras, och på vilket sätt. I takt med att mognaden ökar i organisationen kan ledaren minska styrningen, men en högre mognadsnivå innebär ändå att ledaren har en coachande roll fram tills dess att man uppnår en högre mognadsnivå där organisationen kräver lågt stöd och är till stor del självstyrande (Yukl, 2012).

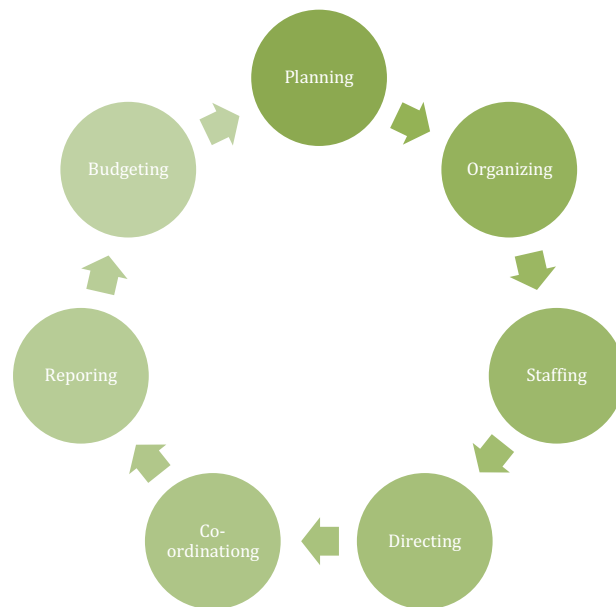
Herseys och Blanchards modell över situationsanpassat ledarskap är omtyckt bland ledare i arbetslivet, och även enkel att förstå. Däremot finns det även brister, framförallt i frågan hur man tolkar mognad och på vilket sätt man kan mäta den. Tolkningen över mognadsnivå är subjektiv och därför är det svårt att kunna använda det i en modell och få samma resultat (Yukl, 2012).

3.1.2 Typiska ledaraktiviteter och ledarens roller

Forslund visar på att de typiska ledaregenskaperna kan sammanfattas i punkterna nedan:

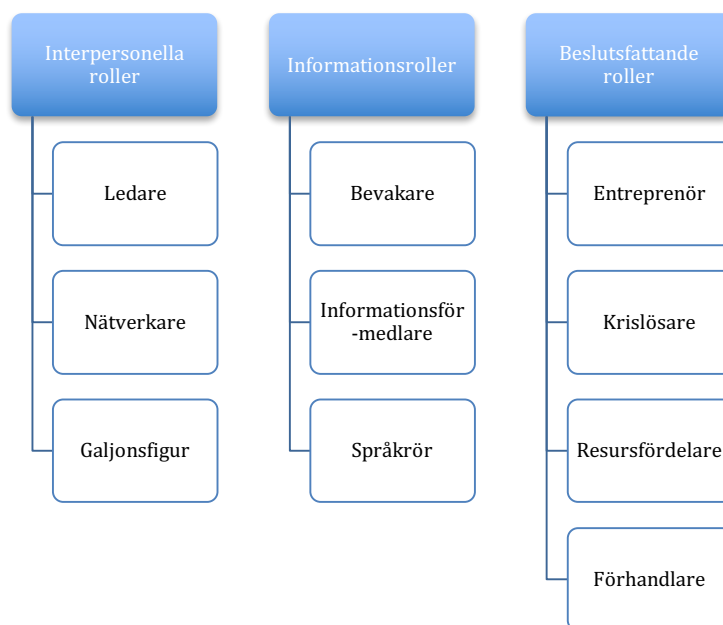
- Ledningsfunktioner
- Planering
- Organisering
- Personalhantering
- Upprätthålla goda arbetsvillkor
- Dirigering
- Fatta beslut, ge order och instruktioner samt agera som organisationens ledare
- Koordinering
- Rapportering
- Budgetering

Gulick myntade år 1937 ett akronym betecknat POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting and Budgeting) som utgörs av punkterna ovan och används som svar på frågan "vad gör en ledare?". Syftet var att belysa alla de olika delarna i en ledarens arbete och de aktiviteter som en ledare utför på ett mer konkret sätt. Ledarskap är ett sådant ämne som är svårt att belysa och förklara i teorin, och därför kan Gulicks akronym användas för att beskriva ledarskapet på ett förenklat sätt. En ledare ska inom var och en av dessa benämningar utföra aktiviteter som tjänar till att gynna både organisationen och medarbetarna (Gulick, 2003).



Figur 6 POSDCORB Illustration över Gulicks akronym.

Enligt Mintzberg (1989) har en ledare ett antal olika roller som i sin tur kan delas upp i tre grupper: interpersonella roller, informationsroller och beslutsfattande roller. I de olika rollerna kommer ledaren utföra olika aktiviteter och agera på olika sätt beroende på ledaraktiviteter, men också den personen eller personen som ledaren riktar sig till i aktiviteten.



Figur 7 Ledarens olika roller enligt Mintzberg.

Mintzberg (1989) menar att ledare, nätverkare och galjonsfigur utgör de interpersonella rollerna av en ledare. I denna del finns de traditionella ledarskapsaktiviteterna att leda, motivera, berömma, kritisera mm. Dessutom menar Mintzberg (1989) att förutom att leda sin personal bör ledaren också bygga ett nätverk av personer som kan hjälpa till med stöd och resurser. På så sätt är det inte bara viktigt

för ledaren att bygga goda relationer i den egna gruppen, utan också utanför den. Ledaren agerar även galjonsfigur för organisationen, där man representerar gruppen i olika sammanhang och är nyckelpersonen för att framföra gruppens viljor och åsikter.

Ledarens informationsroller utgörs av rollerna bevakare, informationsförmedlare och språkrör. Ledaren har ett ansvar gentemot sina underordnade att ständigt hålla sig informerad om vad som pågår genom att läsa rapporter och närvara på möten inom organisationen. Ledaren har tillgång till information som inte de underordnade har, och det är ledarens roll att framföra denna informationen vidare till sin personal. På så sätt kan ledaren välja att sprida informationen som den är, eller bearbeta den för att lämpa sig till gruppen. Vidare agerar ledaren språkrör för att bidra med kontinuerliga rapporter till högre uppsatta i organisationen, men också som språkrör utanför gruppen och organisationen i offentliga sammanhang (Forslund, 2013, s.273).

I de beslutsfattande rollerna agerar ledaren entreprenör, krislösare, resursfördelare och förhandlare. Ledaren förväntas bidra med att ta fram nya, och förbättra befintliga, tjänster och delta i organisationens utveckling. På så sätt är det viktigt för ledaren att även kunna ha entreprenöriella drag i sin personlighet. Vidare, som nämnts tidigare, är rollen som krislösare otroligt viktig. Ledaren får hantera störningar i verksamheten som konflikter, arbetsplatsskador och strejker, och hantera dessa med hänsyn till både organisationen och medarbetarna. Vidare ska ledaren ha förmågan att fördela resurser som personal, pengar och material för att arbetet ska flyta på så enkelt och effektivt som möjligt för de underordnade. I detta ingår även rollen som förhandlare, där ledaren ska ha förmåga att förhandla med externa och interna parter och även här ta hänsyn till båda parter (Forslund, 2013, s.274).

I en studie (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.44-47) där man intervjuade 55 personer i olika ledarbefattningar fick respondenterna bland annat svara på vilka nyckelord som beskriver framtidens ledare och följande uttryck blev särskilt utmärkande:

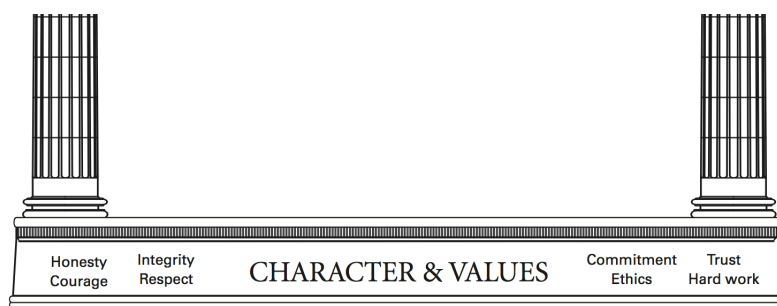
- Coachande förhållningssätt
- Värderingar
- Helhet
- Tydlighet
- Engagemang
- Självkänedom
- Delaktighet

Dessa nyckelord kan knytas till de interpersonella rollerna som beskrivs av Mintzberg i hans teorier om ledarskap, och bidrar också till den bilden av en ledare som vägledande och stöd i ens arbetsliv.

I boken *The Architecture of Leadership preparation equals performance* (2018) skriver författarna om ledarskap i två delar, karaktär och värderingar. Karaktär innebär sådana moraliska egenskaper som är karakteristiska för en individ eller organisation och är av stor vikt i en långsiktig relation. Man vill följa en ledare som kan skapa tillit genom sin moral och som kan föra vidare det till organisationen i stort. Värderingar handlar om principer och förhållningssätt. Ledare skall sträva efter gemensamt uppsatta mål som följer värderingarna. Vidare delas dessa två grunder in i åtta element som anses vara essentiella för uppnå ett önskat ledarskap. Dessa åtta element kan sägas vara beroende av varandra för att det ska fungera, det vill säga att det inte får brista i något av dem, utan alla ska i olika grad kunna tillämpas.

Dessa åtta element är:

1. Ärlighet: Förmågan att vara ärlig och vara fri från bedrag.
2. Integritet: Förmågan att ha starka moraliska principer. Uppriktighet och sundhet.
3. Mod: Förmågan att göra det som kan kännas skrämmande.
4. Respekt: Förmågan att visa hänsyn till andras känslor, rättigheter och kultur.
5. Engagemang: Lojalitet och hängivenhet för en organisation.
6. Tillit: Förmågan att tro på sanning, förmåga eller styrka hos en individ.
7. Etik: En uppförandekod som styr de moraliska principerna.
8. Hårt arbete: Pålitlig, energisk och bestämd ansträngning för att uppnå det som strävas.



Figur 8 Åtta element av ledarskap tillsammans med kärnorna karaktär och värderingar (Philips et al., 2018).

Ledarskapet kan även ses som det beteende och bemötande du har gentemot dina medarbetare och underordnade. Enligt Lundqvist (2015) finns det ett antal parametrar som utgör de faktorer som kännetecknar ett gott ledarskap. Lundqvist menar att en ledares roll är att både motivera sina medarbetare, och på så sätt forma och skapa ett ledarskap i samspel med de människor som man leder. Ledarskapet handlar om att få alla medarbetare att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot ett gemensamt mål genom sitt agerande och påverkan på andra.

1. Var tydlig
2. Skapa en vi-känsla
3. Belys individuell prestation
4. Ställ krav
5. Fokusera
6. Våga ta beslut
7. Förutsägbart ledarskap
8. Arbeta hållbart och långsiktigt
9. Arbetsglädje

Punkterna ovan ger en bild över de mjuka parametrar som en ledare måste bemästra. Ledaren bör vara bra på att genom god kommunikation och tydlighet delegera arbetsuppgifterna på ett bra sätt och få medarbetarna känna att de arbetar mot samma mål. Det är även viktigt att, genom uppmuntran och konsekvent ledarskap, få medarbetarna känna att deras individuella insats gör skillnad och att deras prestationer verkar på verksamhetens mål. Samtidigt som det är viktigt att ledaren ställer krav och har förväntningar på sina medarbetare då det är ledarens uppgift att skapa förutsättningar och rimliga krav i vilka underordnade kan leverera (Lundqvist, 2015).

3.1.3 Indikatorer på effektivt ledarskap

Enligt Yukl (2012) finns det även ett antal indikatorer som tyder på ett effektivt ledarskap. Vanligast är att man undersöker de konsekvenser en påverkanprocess får för en organisation och i vilken utsträckning en ledare förmår förbättra organisationens prestationer och förmågan att nå uppsatta mål. Likt Lundqvist menar Yukl att medarbetarnas attityder till och uppfattningar av ledaren är en vanlig indikator på effektiviteten i ledarskapet. Yukl utvecklar detta ytterligare, och visar på ett antal hårda parametrar som kan påvisa just den förmågan hos ledaren. Genom att undersöka aspekter såsom frånvaro, frivilliga uppsägningar, klagomål på arbetsplatsen, klagomål till högre instanser, begäran om förflyttningar, långsammare arbetstakt och sabotage av lokaler och utrustning. Majoriteten av dessa aspekter mäts genom enkäter eller intervjuer med de anställda.

Vissa effekter av ledarskap är mer direkta än andra och därför delar Yukl i direkta och fördröjda effekter. Den direkta effekten är en omedelbar effekt av ledarens påverkanshandling, och visar sig genom att medarbetarna uttrycker sin (o)vilja att följa ledarens direktiv, medan den fördröjda effekten visar sig först då medarbetarna slutfört uppgiften och man kan tolka det på hur väl uppgiften är genomförd. De fördröjda effekterna kan ses en lång tid framåt i en organisation, exempelvis genom kvaliteten och produktiviteten av det utförda arbetet, och även i organisationens vinst. Därför är också de särskilt fördröjda effekterna i större grad påverkade av yttre omständigheter som ekonomi och marknadsförhållande, och kan därför anses vara svårare att studera med säkerhet (Yukl, 2012, s.13).

3.1.4 Chefsrollen

Rollen som chef är en formell position som man blivit utsedd till och kan liknas till att vara en formell ledare (Forslund, 2013, s.266). Däremot betyder inte det att chefen faktiskt leder sina underordnade, och det förekommer ofta att gruppen har en informell ledare. Vi har länge varit försiktiga med begreppet chef och det kan bero på dess association till något negativt, till skillnad från engelskans manager. Men nu kan man se att uttrycket börjar växa sig allt vanligare (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.60) och kan även tydligare se det som en befattning, till skillnad från en ledare som blir utvald av gruppen.

Det som kännetecknar en chefs arbete kan redogöras genom ett antal faktorer som ger en bild över verkligheten. En chefs arbete är ofta varierat och fragmenterat. En chef möter under arbetsdagen många och väldigt varierande ärenden, och ofta måste beslut tas på bara några minuter. Det tempo som chefer upplever är ofta högt och oavbrutet: man arbetar mycket och sent. Man hanterar både interna och externa ärenden vilket innebär att informationsflödet är konstant, och chefen måste ständigt bearbeta information. Chefer hamnar därför väldigt lätt i en situation där de inte kan planera för framtiden, och utan det löpande arbetet sker istället genom att reagera på händelser som redan skett. Det blir ett så kallat "brandsläckare"-förhållande mellan chefen och dennes arbetsuppgifter och ansvar; där chefen ständigt försöker släcka och dämpa de bränder (problem) som uppstår. Tyvärr finns det ofta fler problem än vad det finns tid för chefen att hantera dessa, och därför är en viktigt förmåga att kunna prioritera. Svårigheten med detta ligger i att det är svårt att värdera vilket problem som är viktigast att lösa och vad som är viktigast för organisationen (Forslund, 2013).

Man har funnit att chefen har en tendens att ägna sig åt problem som de har löst tidigare, och detta går även ihop med den problematik man möter som byggchef som har arbetat sig upp till en överordnad roll. Genom att man tidigare haft en annan roll i organisationen och är van vid dessa arbetsuppgifter och problem kan det vara svårt att värdera vilka problem som är av störst betydelse. Detta leder till att en chef, med en redan stor mängd arbetsuppgifter att hålla ordning på, arbetar i flera roller parallellt. Vidare sker ofta kommunikation mellan ledaren och underordnade muntligt, och genom korta och informella möten i små grupper (Forslund, 2013).

Man kan säga att den moderna chefen ska gå från att använda sig av en verktygslåda till att utveckla sin förhållningssätt genom ökad självkännedom för att skapa säkerhet, förbättrad förmåga att snabbt tänka om samt bredare lärande individuellt, organisatoriskt och gentemot medarbetare (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.40). Tunbrå och Wennerhill menar att det inte är ovanligt att tala om ett maktskifte där det ges mindre kraft åt den individuella chefen för att istället uppmärksamma och lyfta relationen mellan ledare och medarbetare, det vill säga att det är medarbetarna ihop med relationen till chefen som kan skapa det framgångsrika ledarskapet.

Förmågan att förvärva, förvalta och utveckla begåvade medarbetare är en av de viktigaste funktionerna som måste finnas i en organisation, särskilt i byggbransch som är en lågteknisk bransch där själva värdeökningen ligger i det utförda arbetet. Ett sådant arbete kräver goda ledare som vet hur de ska ta vara på de personliga egenskaper som finns hos de underordnade för att organisationen ska bli så effektiv som möjligt. Trots att man har allt mer tekniska lösningar på byggarbetsplatsen, består det faktum att byggbranschen är en av de branscher som är till stor del beroende av människor. Arbetskostnaderna utgör en stor del av kostnaderna för ett byggprojekt, och branschen består av en stor mångfald av människor som ska samordnas i projekt (Forslund, 2013).

3.2 Byggbranschen och byggchefen

3.2.1 Byggbranschen då och nu

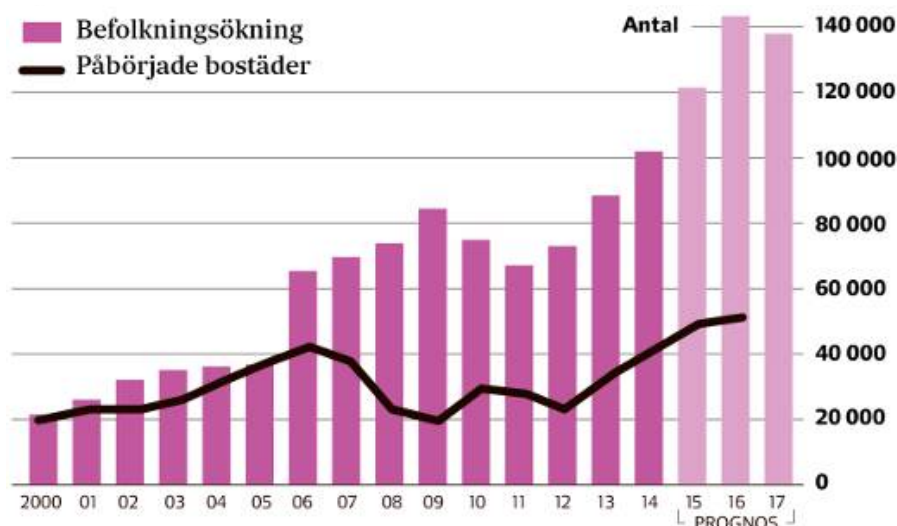
Byggbranschen har ställts för större förändringar under längre perioder och det gör den även idag (Pries, Doree, Van der Veen, Vrijhoef, 2004). Vissa trender och förändringar sträcker sig under så långa tider att de blir svåra att spåra och arbetsuppgifter hanteras vanligtvis efter tidigare erfarenheter. När sådana förändringar inte upptäcks men sedan plötsligt kommer som en märkbar förändring så blir det svårhanterligt och mycket resurser måste då tillsättas.

Under början av 1900-talet utfördes merparten av byggnadsarbetet helt manuellt och därför krävdes stora arbetsstyrkor. Under århundradet mekaniserades en del av arbetsmomenten och man kunde därmed reducera arbetsstyrkan kraftigt. Under denna tiden skapades även det organisatoriska mönstret över arbetsfördelningen i en byggorganisation som till stor del lever kvar idag där arbetet fördelas över platschef/projektchefen, arbetsledaren, lagbasen och laget. På många sätt är dessa befattningar byggorganisationens hörnstenar och har varit det i flera decennier. Däremot är det viktigt att påpeka att sedan denna arbetsfördelningen skedde har byggnaderna och byggprojekten blivit allt mer komplicerade och med högre tekniska krav, och därför har även kunskapskraven för de olika befattningarna stigit gradvis

med tiden. Idag ställer man utöver hantverksskicklighet allt högre krav på den teoretiska kunskapsnivån även ute i produktionsledet upp till ledande befattningar ("Byggbranschen och samhället", 2014). Däremot bör man beakta att en stor del av de modeller som ligger till grund för dagens ledarskap var skapade för en annan tid, framförallt för industrialismen, som bestod av en betydligt mer produktionsanpassad process med tydlig fokus på effektivitet (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.38).

Enligt den konjunkturrapport som görs av Sveriges Byggindustrier två gånger per år är byggbranschen i högkonjunktur. Rapporten behandlar olika ekonomiska händelser och de konsekvenser som de ger för svensk byggindustri. Rapporten genomför djupare analyser och rapporter för de olika delsektorerna som är dominerande i branschen: bostäder, lokaler, anläggningar och byggarbetsmarknaden. Den senaste rapporten som publicerades i oktober 2017 rapporterar en fortsatt pågående högkonjunktur i svensk ekonomi, vilket ger stor inverkan på byggkonjunkturen då fler har råd att investera i nybyggnationen anläggningar och bostäder samtidigt som högkonjunkturen även ökar behovet för dessa.

Världsutsikterna för den globala ekonomin har de senaste månaderna varit positiva, med anledningen att det sedan finanskrisen år 2008 ser ut att bli en synkroniserad global uppgång med positiv tillväxt för samtliga länder i OECD-samarbetet (internationella organisationen för ekonomiskt samarbete och utveckling). Samtidigt växer Sveriges BNP i en god takt, särskilt är det de fasta bruttoinvesteringar och hushållens konsumtion som driver den positiva tillväxten. De svenska storstäderna är fortfarande starkt påverkade av bostadsbristen som syns i diagrammet i Figur 9, och detta leder enligt svenska byggindustrier till att byggtakten av nyproducerade bostäder är hög. Behovet för bostäder har ökat i stadig takt sedan 2011, medan byggtakten till stor del har förblivit densamma. Bostadssektorn är alltså den främsta tillväxtmotorn för byggindustrin i dagsläget. Sammanfattningsvis visar rapporten på att bygginvesteringar ökar med 12 procent under 2017, och hänvisar detta till just bostadsinvesteringarna. Under 2018 menar man att tillväxttakten kommer mattas när nyproduktionen av bostäder minskar men att investeringsutvecklingen totalt sett blir god ändå eftersom minskningen balanseras av ökad investering i anläggningssektorn tack vare de stora infrastrukturprojekt som har påbörjats de senaste åren.



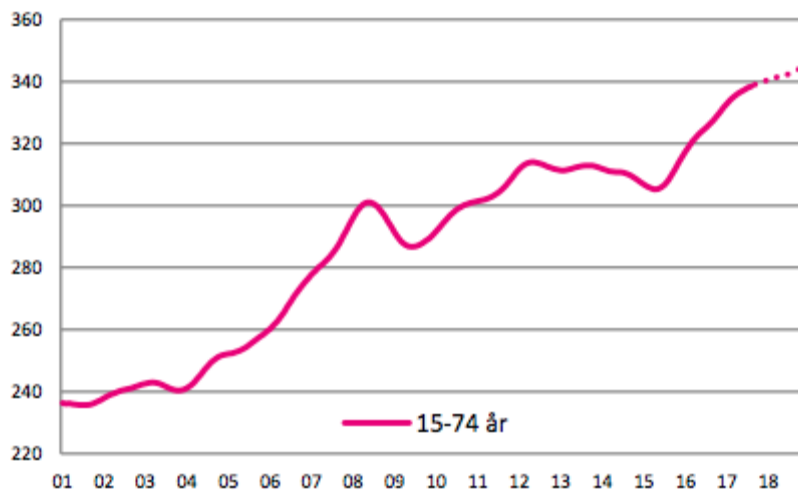
Figur 9 Befolkningsökning mot antalet påbörjade bostäder i Sverige (Hellekant, 2015).

Högkonjunkturen och det eftersatta effektiviseringsarbetet innebär att man brottas med flera olika problem i byggbranschen idag. Byggprojekten är många och varierade, men de etablerade byggtreprenörerna begränsas av bristen på kompetent arbetskraft och det bildas på så sätt en slags flaskhals i byggsektorn och kompetensbristen blir därmed en stor bromskloss.

3.2.2 Personalbrist

Som påpekats tidigare i rapporten är byggbranschen en sådan bransch där stora delar av de ekonomiska kalkylerna utgörs just av kostnader i arbetstimmar av olika slag. De ekonomiska kostnaderna är starkt påverkade av arbetskraften och dess effektivitet i byggprojektet och man kan säga att arbetstimmarna är en stark faktor i ett byggprojekt slutliga resultat ur ett ekonomiskt perspektiv (Boverket, 2014). Byggindustriens konjunkturrapport behandlar frågan om den växande sysselsättningsutvecklingen som sker inom byggbranschen, och hur bristen på kvalificerad arbetskraft blir ett allt större bekymmer för byggtreprenörerna. Det finns ett antal faktorer som kan förklara varför det idag är personalbrist i byggbranschen, och även här kan man se ett eftersatt tänkande i hur man ska arbeta med rekrytering till byggbranschen. Vidare är byggorganisationen problematisk i det faktum att överordnade tjänster ofta tillsätts av personal från underordnade arbetsroller. Problemet blir då att personalen klättrar på karriärstegen men att det istället uppstår en avsaknad av personal i den underordnade befattningen.

Sett till statistiken och SCB:s arbetskraftsundersökningar (AKU) för 2016 ökade antalet sysselsatta inom byggindustrin med 5,5 procent (motsvarar 16.800 personer) under året jämfört med föregående år. Om man jämför detta med antalet sysselsatta totalt sett över samtliga branscher och yrken i Sverige, där motsvarande procenttal låg på 1,5 procent jämfört med föregående år, är det tydligt att byggbranschen är kraftigt påverkad av den rådande högkonjunkturen. Även antalet arbetade timmar inom byggindustrin ökade med närmare 8 procent mellan 2015 och 2016, vilket tyder på att personalen i byggbranschen kompenserar för den bristen på arbetskraft som råder genom att arbeta övertid. I diagrammet nedan syns AKU:s säsongrensade och utjämnade data visar att sysselsättningsnivån under de senaste 18 åren. Man kan se att sysselsättningsgraden har mattats av under den senaste två åren, men något som är viktigt att anmärka på är att andelen anställda som har en fast anställningsform har ökat från nivåer på ca 90 procent under 2014 till över 92 procent under 2017. Detta ses som ett tydligt tecken på att det är ett mycket ansträngt läge på byggarbetsmarknaden då det normala mönstret är att andelen fastanställda sjunker i perioder av snabb sysselsättningsuppgång, eftersom det generellt sett är de tidsbegränsade anställningarna som ökar i dessa perioder (Sveriges Byggindustrier, 2017).



Figur 10 Sysselsättningsgraden i byggbranschen (SCB, 2017).

Statistiken visar med andra ord på att byggbranschen är redo för att anställa och behovet av personal är stort. Samtidigt påpekas problemet med brist på kompetent personal ständigt och därför är det viktigt att ställa sig kritisk till denna situation.

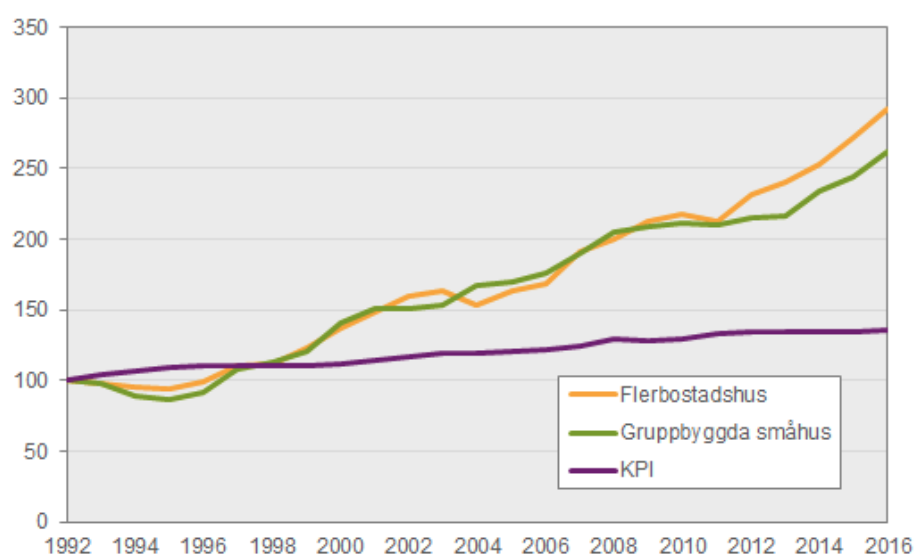
Ser man till hur byggorganisationer arbetar med rekrytering är det tydligt varför det har uppstått en brist på personal. I många fall ställs höga krav på kandidaterna till roller i byggorganisationen, och ofta ställs särskilt höga krav på byggnadsteknisk kunskap även i de befattningar där man arbetar mer organisatoriskt än ute på byggarbetsplatserna. Bristen på personal finns i olika delar av byggorganisationen, dels saknas det yrkespersonal på byggarbetsplatserna och det saknas även personal i de ledande rollerna som är organisatoriskt mellan byggpersonalen och den högsta ledningen (Sveriges Byggindustrier, 2017). Det är tydligt att inte tillräckligt många idag utbildar sig för att arbeta inom branschen, och därför görs idag stora insatser av byggföretag och byggorganisationer för att förbättra framtidsutsikterna för både gymnasie- och högskolestudenter. Man arbetar proaktivt för att göra byggyrket mer attraktivt genom marknadsföringsinsatser och samarbeten med skolor över hela åldersspannet (Wästbygg, 2017).

Vidare finns en stor problematik i det faktum att man ofta hittar kandidater inom den egna organisationen för att tillsätta lediga tjänster, vilket innebär att kandidaten lämnar sin tidigare tjänst ledig i organisationen och det skapas en slags jämvikt i organisationen i antalet anställda totalt sett (Sveriges Byggindustrier, 2017). Det tyder också på en viss eftersatt mentalitet i branschen där man rekryterar endast personer med tidigare byggerfarenhet, och desto högre upp i den organisatoriska hierarkin man kommer och där man ofta frångår från det praktiska byggnadstekniska arbetet förväntas man fortfarande ha en relativt hög nivå av byggnadsteknisk kunskap. Fortsättningsvis innebär ingångskraven att medelåldern på anställda i branschen har ökat och att branschen nu ställs inför ett generationsskifte där en stor del har nått pensionsåldern (Lundgren, 2010). Det innebär att inom närmsta åren kommer många byggchefer lämna sina roller och efterlämna vakanta tjänster som är svåra att fylla på grund av mindre erfarna personer, men även tidigare nämnda kompetenskrav.

3.2.3 Krav på effektivisering

Byggbranschen är en av de branscher som ofta benämns som eftersatt i sin teknologianvändning och effektivitet. Under 2006 överlämnade den nationella byggsamordnaden en avsiktsförklaring till dåvarande miljö- och samhällsbyggnadsministern Mona Sahlin där 130 aktörer från branschen har gått ihop och diskuterat just de problem som leder till att byggbranschen varje år förlorar miljarder till byggfel, onödiga transporter, dålig logistik och felaktig projektering. Alf Göransson, dåvarande VD på NCC, påpekar att man i byggbranschen har dålig produktivitet och att i längden kommer kostnaderna inte längre kunna läggas över på konsumenterna och köparna på andrahandsmarknaden.

Produktionskostnaderna inom byggbranschen har de senaste åren stadigt ökat. Detta syns inte minst på BPI (byggnadsprisindex) som jämförs mot KPI (konsumentprisindex) i Figur 11. BPI visar prisutvecklingen för nybyggda bostäder, det vill säga det pris som en byggherre/slutkonsument betalar för ett byggprojekt. Statistiken omfattar flerbostadshus och gruppbyggda småhus.



Figur 11 Diagram över BPI index 1992 = 100 (SCB, 2017).

Ökningarna i BPI kan till viss del även ses som en följd till de statliga bidrag som har avsatts till branschen under åren, men enligt rapporten utgiven av Sveriges Byggindustrier beror detta främst på ökade arbetskostnader som följd av mer tekniskt avancerade produktioner och därigenom effektivitetsbristerna. Vidare kan man se i Figur 12 att de bygginvesteringar som har gjorts mellan 2002 och 2018 har ökat stadigt under åren, trots en nedgång under finanskrisen 2008.

Bygginvesteringar 2002-2018 Officiell statistik enligt nationalräkenskaperna samt BI:s prognos

Mdkr 2016 års priser

Sektor	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017p	2018p
Bostäder	119,8	126,0	142,4	156,5	179,2	191,4	166,1	134,4	151,5	163,7	144,3	145,6	168,3	198,6	226,8	269,4	283,9
Nybyggnad	58,1	61,0	73,8	83,9	94,8	104,4	88,4	52,7	62,0	76,9	60,7	67,0	85,7	107,9	141,6	182,3	193,3
Ombyggnad	45,1	48,1	50,3	53,1	61,7	63,9	56,8	62,3	67,1	64,9	62,7	59,0	63,3	68,0	60,9	61,1	63,5
Fritidshus	3,3	3,6	4,3	4,3	4,9	6,6	5,9	5,3	7,3	7,8	8,0	6,8	7,3	8,5	11,2	13,3	14,2
Transaktionskost.	13,6	13,3	14,5	16,3	18,9	17,4	15,6	13,3	14,0	13,4	11,8	12,3	11,5	14,0	13,0	12,6	12,9
Lokaler	103,5	103,8	105,5	102,5	127,2	143,0	150,0	126,3	128,0	125,1	133,5	130,5	135,2	137,4	142,8	149,6	151,6
Privat	69,4	74,9	78,6	75,4	93,9	106,6	112,4	88,0	87,7	82,2	88,7	86,3	84,3	87,2	87,0	85,7	84,6
Offentligt	34,8	29,3	27,1	27,6	32,8	35,8	36,9	37,9	40,0	42,7	44,6	43,9	50,8	50,1	55,8	63,9	67,0
Anläggningar	69,0	66,9	74,1	72,0	72,4	72,5	77,2	80,3	74,7	70,2	78,5	75,9	82,2	83,6	88,3	94,5	98,0
Privat	38,5	33,9	36,7	35,5	37,5	38,2	40,3	39,5	34,5	32,7	40,2	41,7	47,8	45,8	49,8	53,9	53,7
Offentligt	30,7	33,1	37,4	36,5	35,0	34,5	37,0	40,8	40,1	37,5	38,2	34,2	34,4	37,8	38,5	40,6	44,3
Summa bygginvestering	293,6	297,6	322,3	330,0	377,6	405,1	393,5	343,1	355,2	359,1	358,1	353,4	386,8	419,9	457,9	513,5	533,5
(%förändring)	(5)	(1)	(8)	(2)	(14)	(7)	(-3)	(-13)	(4)	(1)	(0)	(-1)	(9)	(9)	(9)	(12)	(4)

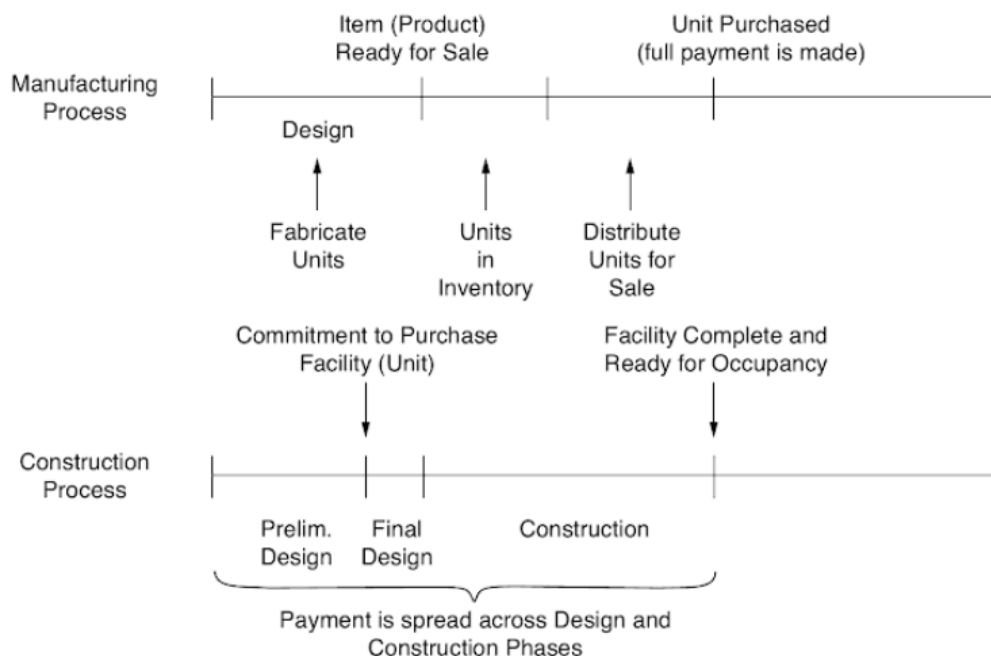
Figur 12 Bygginvesteringar under åren (Svenska Byggindustrier, 2017).

I en artikel publicerad i branschtidningen Byggindustrin under oktober 2017 intervjuas Emile Hamon, chef för verksamhetsutveckling, och Jimmy Bengtsson, Sverige- vd för Veidekke, och båda ser ett stort behov av effektivisering i branschen. Man lyfter flera anledningar till varför byggkostnaderna har ökat i den takt de gjort, men påpekar samtidigt att kostnaderna även har stigit i andra industriella sektorer. Den största anledningen till varför effektivisering inte redan har skett är att kunderna har haft möjlighet att betala för ökade byggkostnader. Bengtsson menar också att framöver kommer inte dessa förutsättningar att finnas då räntan idag är rekordlåg och då kommer med all säkerhet kundernas betalningsförmåga inte att öka. Samtidigt ökar den internationella konkurrensen, både från internationella företag men också arbetskraft. Båda dessa faktorer, med att kunderna idag är på maxnivån av sin betalförmåga i kombination med internationell konkurrens, skapar det ett stort behov av att öka produktiviteten genom effektivisering av branschen. Vidare menar Bengtsson att de initiativ som har tagits hittills inom branschen har gjorts främst för att man tycker det är kul, men att i framtiden kommer dessa förbättringar vara en nödvändighet för företagets utveckling. Artikeln lägger även stor vikt på just samordningen av samtliga flöden till och från byggarbetsplatsen. Bengtsson utvecklar vidare att både fysiska och informationsflöden behöver vara "just-in-time". Hamon påpekar att det handlar om att ta kommandot över flödena. Byggprojektledare behöver se till att materialflöde (leveranser) går ihop med information- och resursflödet (personalen) för att föga samman logistiken och skapa ett involverande arbetssätt med effektiva flöden.

3.2.4 Byggprojekt

Det är viktigt att förtydliga på vilket sätt byggprojekt särskiljer sig från traditionella projekt i andra branscher. Varje byggprojekt har sina krav och förutsättningar, och det gör att varje byggprojekt är unikt. Vanligtvis ställs krav från myndigheter, byggherre och brukare på den färdiga byggnaden, men samtidigt har även byggprojekt även förutsättningar som påverkas av yttre faktorer såsom klimat och grundläggningsförhållanden. I boken Construction Management av Daniel W. Halpin visas att generellt sett påbörjas byggprojekt ur en annan riktning, än exempelvis tillverkningen av konsumtionsvaror. Projekten börjar med en kund som har ett behov som sedan uppsöker olika byggentreprenörer för att samla information och få den optimala offerten för det tänkta projektet. Sedan utförs byggnationen utan att man kan

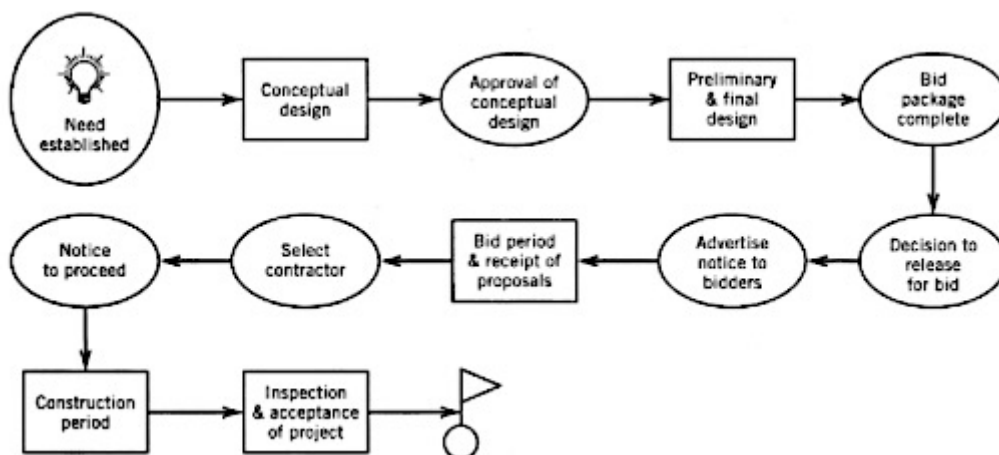
inspektera slutresultatet fram tills dess att byggnaden är färdigställd. Byggkostnaderna är så pass stora att det i princip är omöjligt att först färdigställa ett byggprojekt och i efterhand sälja resultatet till kunderna, då investeringskostnaderna blir alltför stora och likaså risken. På så sätt är risken för att det ska uppstå fel i processen högre i byggnadsprocessen än den traditionella processen för tillverkning av industrivaror, eftersom produkten i byggprocessen köps för att tillverkas och inte tillverkas för att köpas som är sedvanligt. De riskerna Halpin lyfter fram är särskilt risken för att projektet inte färdigställs i tid på grund av oförutsedda händelser, men också att den färdigställda produkten inte uppfyller de behov som kunden framförde i det tidiga skedet.



Figur 13 Skillnad mellan processen för industriell tillverkning av varor och byggprocessen (Halpin, 2010).

Vidare visar Halpin i Figur 13 hur investeringskostnaderna fördelas över arbetsprocessens gång om man jämför de två olika processerna. I ett byggprojekt sprids betalningen över design- och konstruktionsfaserna och det beror framförallt på de stora summorna som byggprojekt vanligtvis uppgår i. Dessutom är byggprocessen sådan att man endast tillverkar en produkt, mot vanliga tillverkningsprocesser där man tillverkar ett större antal och på så sätt kan sprida ut risken över dessa och se till att åtgärda fel tidigt. Ett byggprojekt är dyrt, och ofta uppgår kontraktssumman till flera miljoner. Detta innebär att små fel kan innebära stora oväntade utgifter, då det är så pass många involverade som blir påverkade av både förseningar och misstag.

Det som man kan se som en likhet i samtliga byggprojekt är strukturen och hur denna är en nyckelfaktor för att uppnå ett lyckat byggprojekt. Exempelvis har alla byggprojekt liknande skeden som de kan delas upp i, från förstudiens tidiga arbete fram till att byggnaden står klar och förvaltningen av byggnaden fortsätter vidare.



Figur 14 Bild över byggprocessens tidiga skeden (Halpin, 2010).

I Figur 14 är en förenklad process över hur ett byggprojekt går från idé till förverkligande. De första stegen är att byggherren eller kunden, identifierar ett behov. Därefter tas en konceptbild fram i ett antal olika steg och denna skickas sedan ut till byggtreprenörer. Byggtreprenörerna gör kostnadskalkyler på projekten och skickas sedan en offert till byggherren. Vanligt i detta skede är att förhandlingarna sker genom byggföretagets affärschef som har kontakt med kunden och affärschefen gör även en analys av byggprojektet där denne tar hänsyn till faktorer som:

1. Kostnad mot nytta
2. Grafisk representation över projektet
3. Kostnadsuppskattning utifrån den tillgängliga informationen

I konstruktionsfasen sker genomförandet av byggprocessen och byggnaden färdigställs.

Det är viktigt att ta hänsyn till att denna förenklade bild över byggprocessen inte visar en kronologisk bild över hur byggprocessen ser ut från idé till genomförande. Enligt en granskning gjort av Dagens Nyheter under 2016 påvisas att den genomsnittliga tiden för byggnationen av ett flerbostadshus är ca 10 år. Detta beror på att det finns krav från kommuner och andra statliga myndigheter på de fastighetsjuridiska aspekterna som måste redas ut innan ett byggprojekt kan påbörjas. Dagens Nyheter förklarar på ett väldigt förenklat sätt denna process med nio steg, från idé till att bostadshuset uppförs.

1. Idé
2. Ta fram detaljplan
3. Detaljplanen antas
4. Överklagande
5. Bygglovsansökan
6. Bygglovsbeslut
7. Överklagande
8. Bostadshuset uppförs

Processen ovan bedöms enligt artikeln ta i snitt tio år. Det visar på hur byggbranschen ter sig vad det gäller risktagande, då det generellt sett tar lång tid att se resultat på den grundläggande idén och om projektet de facto bli lönsamt (Örstadius, 2016).

Sammanfattningsvis kan det sägas att byggprojekt har särskilda krav från myndigheter och stat och tar lång tid. Som påpekats tidigare brukar byggprojekt handla om

miljonbelopp som visat i Figur 13 där misstag innebär dyra utgifter och kräver därför ledning genom byggchefer med bred kunskap inom olika område.

3.2.5 Byggchefen

Halpin beskriver en byggchefs roll som att effektivt och ekonomiskt applicera de resurser som behövs till ett byggprojekt för att producera en fullgod byggnad inom den angivna tidsplanen och budgeterade kostnaden för projektet. Byggchefen har tillgång till resurser såsom personal, maskiner och material, och genom samordning av dessa resurser förväntas byggchefen konstruera en byggnad enligt de önskemål framförda av byggherren och kunden. Begränsningarna med projektet är faktorer som budget, och även den oftast allra viktigaste faktorn som är tid.

Halpin lyfter även fram att byggchefen bör ha en varierad kunskapsgrund både inom kvalitativa och kvantitativa ämnen. För att lyckas som byggchef krävs att egenskaper inom både byggnadstekniska ämnen men också kunskap i ämnen som interpersonella relationer, fastighetsjuridik, arbetsrelationer mm. Det är tydligt att en byggchef är en person som förväntas ha kunskap inom en stor del områden och att man presterar bra inom samtliga. Sett till dessa krav på byggchefen och byggbranschens utseende idag är det tydligt att byggchefens ledarskap och förmåga att delegera är en nyckelfaktor i projektets framgång.

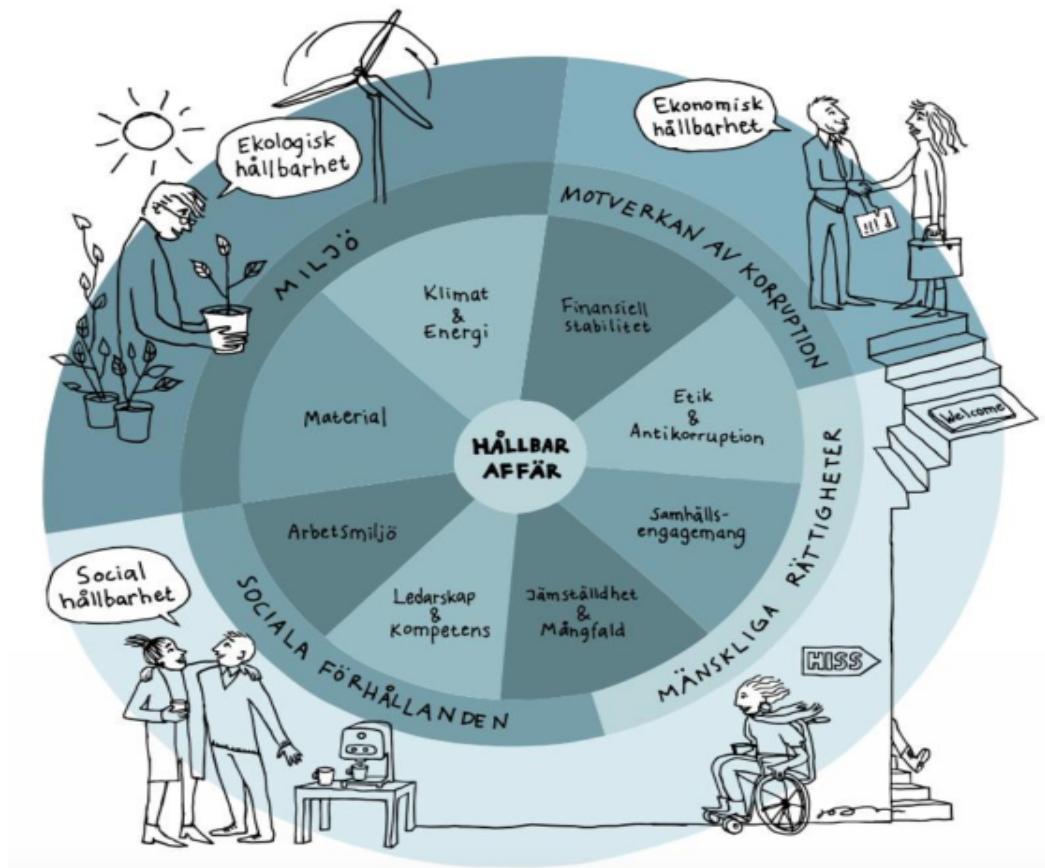
Enligt branschföreningen Byggcheferna innebär arbetet som byggchef att du arbetar med bland annat:

- Arbetsordning
- Planering och samordning
- Administration
- Resursanskaffning
- Förflyttning

De utvecklar även att byggchefer behöver vara beredda på att möta olika utmaningar och hantera dessa på ett korrekt sätt. En byggchef ska ha teknisk kompetens, ett bra ledarskap och administrativa kunskaper. Den tekniska kompetensen bör vara lägst gymnasienivå, men Byggcheferna lyfter också det faktum att kompetensen utvecklas med hjälp av den erfarenhet byggchefen samlar på sig med sin problemlösarförmåga och förutsättningar att se på utmaningar ur ett bredare perspektiv.

Fortsättningsvis anmärker Byggcheferna även på att det är viktigt att man som chef har kunskap om olika ledarskapssätt och har tillräckligt god självkännedom för att vara stark som ledare. Utöver traditionella ledarskapsutbildningar som stärker byggchefen i sitt chefskap, utvecklar man även sina ledaregenskaper desto mer genom den erfarenhet man samlar på sig. Genom ledarskapsförmågorna och ett intresse för branschen och likaså kunskap om den ska byggchefen på ett tryggt och effektivt sätt leda medarbetarna framåt ("Om byggcheferna", 2015).

På senare år har även hållbar utveckling ur ett ekologiskt, ekonomiskt och socialt perspektiv utvecklats till en viktig del av en byggchefs arbete. I Figur 15 syns Wästbyggs hållbarhetshjul. Hjulet illustrerar Wästbyggs syn på deras roll i samhället och hur Wästbygg kan bidra till hållbar utveckling. Hjulet visar vilka områden som Wästbygg inkluderar i begreppet hållbarhet och även de ytterligare krav som ställs på ledare inom byggorganisationen på senare år.



Figur 15 Wästbyggs hållbarhetshjul (Wästbygg, 2017).

I sin Års- och hållbarhetsredovisning lyfter Wästbygg även ledarskapet som en av sina nyckelfaktorer inom sina hållbarhetsmål. Genom ledarskapet kan byggchefen inverka på samtliga hållbarhetsfaktorer och arbeta inom organisationen för att nå hållbarhetsmålen.

Problemet inom bygg är att chefsrollen i byggprojekt har genomgått en stor byråkratisering. Chefen förväntas följa alltmer standardiserade rapporteringsvägar där chefen förväntas utföra betungande pappersarbete som inte krävdes förut (Styhre, 2006). Med andra ord finns det inte så mycket utrymme kvar att vara ledare, och det är ofta inte något som byggchefen väljer själv. Det blir tydligt att byggchefsrollen är bred där det krävs att man producerar en fullgod produkt inom de budget och resursramar som finns i projektet. Byggchefens arbete inkluderar även att genom gott ledarskap samordna de olika aktörerna i byggprojektet, och att verka inom organisationen på ett hållbart sätt.

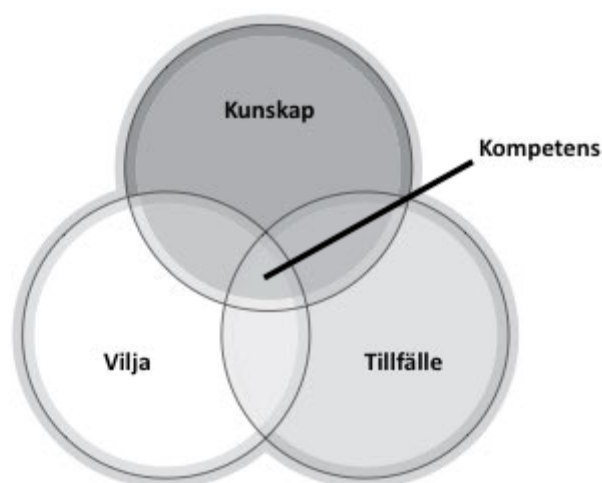
3.3 Talent Management och kompetens

Begreppet Talent Management har vuxit sig allt större på senare tid för att strategiskt hantera chefen och potentiella chefer, och grundas i att genom välstrukturerade sätt attrahera, behålla och utveckla organisationens medarbetare. Enligt Wikström och Martin (2012) så visar forskning på ökad effektivitet vid användning av välutformade lösningar inom Talent Management. Från forskningen har man noterat att varje anställds omsättning ökar med 25 procent, sannolikheten för personalnedskärningar

minskar med 28 procent och personalomsättningen kan minska med hela 40 procent, om organisationer använder sig av en tydlig Talent Management.

Efter en global undersökning gjord av PWC (2012), så visade det sig att 97 procent av de tillfrågade VD:arna fastställer att Talent Management är bland de viktigaste frågorna för framtiden. Samtidigt visar det sig att bara 5 procent av företagen är nöjda med hur frågan hanteras idag.

I grunden handlar talang om rätt kompetens. Enligt Lindmark och Önnevik (2011) kan kompetens sägas bestå av tre delar som är beroende av varandra; kunskap, vilja och tillfälle. Dessa tre parametrar tillsammans leder till kompetens i olika grad. Kunskap inom ett ämnesområde är nödvändigt för att ha rätt förutsättningar för kompetensen. Vidare krävs en vilja att utnyttja kunskapen som man besitter, det vill säga ett driv eller motivation till att vilja använda kunskapen. Slutligen måste ett tillfälle ges för att kunskapen och viljan ska kunna användas och det kan handla om att skapa ett arbetstillfälle eller en arbetsuppgift.



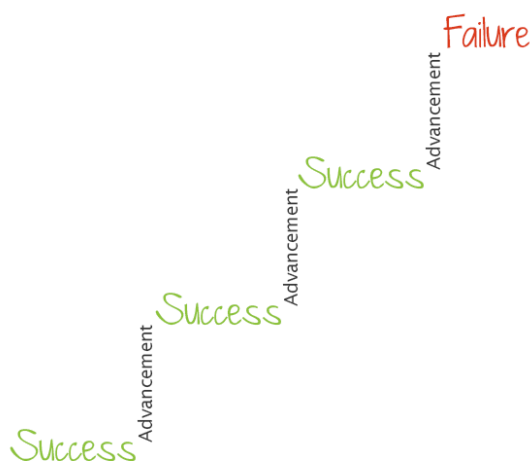
Figur 16 Kompetens som funktion av kunskap, vilja och tillfälle.

Det har blivit allt vanligare att tala om kunskapshantering i organisationer, knowledge management. Denna inriktning går ut på att ha en genomskådlig kontroll över kunskap och utveckling inom organisationen där diverse IT-lösningar stödjer arbetet. Ambitionen är att kunskapen ska vara nyttig för organisationen genom kontroll och styrning av informationsflöden.

Följaktligen är det vitalt att arbeta med frågor som behandlar hantering av talang och kompetens. Detta kan ge resultat på olika sätt, exempelvis utsågs Systembolaget 2010 till årets kompetensföretag på Kompetensmässan (Lindmark & Önnevik, 2011). Systembolaget är ett bra exempel på hur organisationer kan jobba för att utveckla kompetenser, där man arbetar både strategiskt och taktiskt. Systembolaget följer en kompetensplan som de tillämpar i deras KORUS-system. Detta system främjar kompetensutveckling inom företaget genom tre större aktiviteter som är lära, fokus och IT-stöd. Lära ska utveckla och förbättra utbildningsprocessen, fokus ska stärka kompetensutvecklingen för individen genom olika medarbetarsamtal och IT-stödet ska vara ett hjälpmedel som skapar ett gynnsamt och smidigt kompetensutvecklingssystem.

Vidare är det en stor utmaning att finna egenskaperna inom talang och kompetens hos den moderna ledaren i byggbranschen. Osäkerheter och komplexa situationer växer sig allt större och att enbart ha kunskapsbaserade lösningar är inte tillräckligt om de som hanterar sådana omvärldsförändringar inte har den personliga mognaden för detta (Tunbrå & Wennerhill, 2015). Att finna personer som har förmågan att ta sig an oförutsägbara uppgifter och med ledaregenskaper såsom kompetens, mod, mental rörlighet samt självkännedom är ett starkt incitament för att lösa uppgifterna, men det är ett svårhanterligt uppdrag. Givetvis kan kunskap stå på ett papper och att formellt beskriva personlighet går också men det ger ingen helhetsbild av kompetensen och personen. Vad som visar sig av studier är att sökandet ska ske i så bred omfattning som möjligt, det vill säga att sökandet bör sträcka sig till personer som har haft många olika roller och arbetsuppgifter men även öppnas för andra branscher kanske har den ledaren man söker.

En förekommande följd av att kompetens har lett till ett framgångsrikt resultat, är att man befordras. Det är inte ovanligt att det även sker i samband med personalbrist, och är dessutom ett väldigt kännetecknande drag i byggbranschen idag. Ett väldigt lyckat projekt behöver inte nödvändigtvis betyda att projektchef för det projektet har kompetensen för att befordras till affärschef och istället sälja projekt. Peters princip behandlar just denna problematik. Den säger att om en medarbetare befinner sig i en organisation med en hierarkisk struktur så kommer personen att befordras utifrån tidigare prestationer och kompetenser. Personen har en gräns och hamnar slutligen i en roll som blir personens inkompetensnivå (Laurence, Wahlén, Torekull., 1970). Många delar av rapporten har tydliga inslag av denna princip på så sätt att det inom byggbranschen är kompetens inom ledarskap som gör sig mer konkret ju högre man är i hierarkin. Inte sällan är det just vid ett ökat krav på ledarskap och fler underordnade som det brister för byggchefen.



Figur 17 Peters princip (Laurence et al., 1970).

Om organisationen lyckas finna den kompetenta och eftertraktade ledaren så blir nästa fråga hur man ska utveckla och behålla den. Då gäller det att se till vad som motiverar och driver sådana ledare till att stanna. Som rapporten tidigare har visat så har det gjorts studier på vad man helst söker hos en arbetsgivare och det gäller för organisationen som jobbar Talent-Management-orienterat att tillgodose sina talanger med deras behov.

En studie från 4potentials (Tunbrå & Wennerhill, 2015) beskriver varför talanger stannar kvar i företag.

1. Utmaningar i arbetet 50%
2. Inspirerande företagskultur 39%
3. Att kunna påverka och ta ansvar 22%
4. Chans till nya roller i företaget 18%
5. Bra chefer 14%

En del av dessa punkter är långsiktiga arbeten men en del kan ändras tydligt med direkta resultat, inte minst att skapa utmaningar i arbetet. Att ändra på de som ger direkt resultat (punkterna 1,3 och 4) ger i det långa loppet en stor påverkan i att skapa inspirerande företagskultur och bra chefer (Tunbrå & Wennerhill, 2015).

3.3.1 Kompetensprofil

Som nämnts ett flertal gånger, så är det högkonjunktur och kompetensbrist inom byggbranschen vilket leder till att byggorganisationer är angelägna om att rekrytera. Det är en process som kan bli väldigt tidskrävande och ekonomiskt beroende men vikten ligger i att förvärva personer som kan följa en hel organisations mål och visioner. Rekryteringen kan hanteras på två sätt, antingen att företaget tillsätter en intern medarbetare eller en extern person och båda fallen har sina för- och nackdelar. Antag att byggföretaget väljer att en arbetsledare får ta den vakanta tjänsten ”projektchef”, vilket underlättar då personen redan kan många av företagets rutiner och kultur men på bekostnad av att denna person kanske har prioriterats före andra kompetenta personer, som kunde varit mer lämpade för rollen, exempelvis en projektchef från ett annat byggföretag. Dessutom skapas en ny vakant tjänst, nämligen ”arbetsledare”. Då påbörjas en rekrytering för den tjänsten och plötsligt har man haft två rekryteringar, när det från början bara skulle vara en rekrytering, för tjänsten ”projektchef”. Om byggföretaget istället tillsätter en extern person, direkt till tjänsten ”projektchef” så blir det givetvis fler kandidater att bearbeta och det kan vara svårare att adressera de personliga egenskaperna hos en extern kandidat. Däremot kan man vara säkrare att en framgångsrik projektchef från ett annat byggföretag skulle hantera uppgifterna bra i den lediga tjänsten, eller i alla fall finns säkerheten om att personen har erfarenhet av sådana uppgifter.

Inför en rekryteringsprocess är det därför viktigt för organisationen att se vilket behov man har och vad man söker för att kunna matcha och tillgodose det. Lindmark och Önnevik nämner i boken Human Resource Management tre grundläggande frågor som en organisation kan ställa sig:

1. Antalet anställda som behövs för att lösa uppgiften
2. Nödvändiga kompetenser hos de anställda
3. Uppgifter som förväntas lösas av den anställda

Vidare, är det betydelsefullt att veta vad den anställda ska arbeta med innan man ger sig in i processen. En utförlig beskrivning av tjänsten är därför av stor nytta både för den anställda och för organisationen, och det bör kompletteras med en kompetensprofil. Kompetensprofilen kan enligt Lindmark och Önnevik bland annat kartlägga:

Personlig profil	Strategisk kompetens	Funktionell kompetens	Yrkesteknisk kompetens	Kultur-kompetens
Stimulanskapacitet Omdömesförmåga	Tänka i verksamhetens anda Sätta jobbet i relation till organisationen Förebild	Prioritera Organisationsförmåga Leda och fördela	Kunnig inom området Språkkunnig	Känna till och ingå i nätverk Känna till organisationens informella vägar

Tabell 1 Kompetensprofil.

Ovan nämnda punkter i Tabell 1 kan användas som underlag för att utforma byggorganisationens förutsättningar. Exempelvis bör företaget vara noggrant med vilken yrkesteknisk kompetens som efterfrågas och anpassa den ihop med övriga punkter för den specifika tjänsten.

Phillips, James, och Loy (2018) listar även 14 punkter som är kvalifikationer och egenskaper som kan ses över inför en chefsroll. Dessa punkter löper vanligtvis över en ledares karriär och kan finnas från början eller läras in. Därför är mognad och erfarenhet av stor betydelse för att tillämpa dessa punkter, som är:

Vision och mål: En tanke om hur framtiden kan vara eller skulle kunna bli och uppsatta mål för att uppnå dessa.

Expertis: Speciella kunskaper inom ett område.

Teamwork: Effektivt arbete inom en grupp.

Mångfald: Variation i kunskap, mognad, ålder, kön och kultur.

Beslutsamhet: Vara handfast och få igenom lösningar efter förhandlingar.

Befinna sig på arbetsplatsen: Frekvent närvaro i områden där arbetet görs.

Goda kommunikativa egenskaper: Utmärkta färdigheter vid utbyte av tankar, meddelanden och annan information.

Bemyndigande/delegering: Ge någon annan rätt att utföra uppgifter.

Inspiration: Motivera andra till att agera för att nå mål och visioner. Övertyga genom diskussion.

Relationer: Kopplingar och associationer mellan individer och organisationer för gemensamma intressen.

Innovation: Introduktion av något nytt eller annorlunda.

Förvaltning: Organisera, administrera och koordinera för att nå mål och visioner.

Coaching: Lära, instruera och rådgiva folk med mindre kunskap.

Förstå människan: Uppfatta hur folk tänker, känner, interagerar.

Kompetensprofilen och att jobba med denna som verktyg blir därför väldigt viktigt för att finna en byggchef med ledaregenskaper. Det är inte alltid enkelt att ta upp dessa punkter men byggchefen bör på ett eller annat sätt kunna behandla och ha kännedom om dessa.

3.3.2 Introduktion och förberedande utbildning

Det är viktigt att den som är ny i sin roll känner att introduktionen är välanpassad och genomtänkt för att börja på ett trivsamt sätt, vare sig det handlar om en nyanställd eller en anställd som har fått en ny roll inom samma företag. Introduktionen av den anställda hanteras på olika sätt beroende på organisation, allt från att man får en lång process av enbart introduktion där man som nyanställd får lära känna många olika delar av organisationen, till att man snabbt får sina arbetsuppgifter tilldelade och får en betydligt kortare introduktion (Lindmark & Önnevik, 2011).

I boken Talent Management i praktiken (Wikström & Martin, 2012, s.55) beskrivs en process på 3 månader som den introduktionstid man bör räkna med. Denna delas upp i tre faser, månadsvis. Den första månaden handlar om att sätta upp en plan ihop med chefen och lära sig så mycket om organisationen som möjligt. Därutöver ska man försöka boka möten och bygga relationer med medarbetare och andra intressenter, samt utveckla strategier för arbetet. Andra månaden är en vidareutveckling av den första där man ska fortsätta stärka sitt nätverk och skapa goda relationer men här börjar man även arbeta med en personlig utvecklingsplan. När man har nått den tredje månaden så är det dags att börja prestera och visa resultat. Gruppen ska vara i fokus och det ska levereras resultat i grupp. Här ska man även börja göra egenkontroller och stämma av med överordnade. Naturligtvis bör man fortsätta utveckla sitt nätverk.

Lindmark och Önnevik (2011) tar även upp punkter för hur en ledare kan punkta personlig karriärplanering. De kan ses som cykeln i Figur 18 som bör göras med jämna mellanrum.



Figur 18 Illustration över personlig karriärplanering.

Vikten ligger i att den anställde lär känna organisationen som helhet med mål och strategier samt får veta vad man jobbar med. Detta är oftast en bidragande faktor till den större gruppens ökade effektivitet, om det sköts på ett bra sätt.

Enligt tidigare studier inom ledarskapsutbildningsprogram (Dokukina & Xidir, 2011) och enligt de som har gått sådana utbildningar så har det varit väldigt uppskattat i form av att det har stärkt deras självkännet. Det har även visat sig vara ett tillfälle för att skapa sig större kontaktnät och lära sig av de som är med i utbildningar. Dock finns en önskan om ge mer återkoppling och ha uppföljningar till utbildningarna inom ledarskap. En allt mer återkommande komplettering är att använda sig av faddrar, mentorer eller coachar som stödjande funktion i det förberedande stadiet. De olika rollerna fyller lite olika funktioner men används främst som bollplank eller rådgivare (Tunbrå & Wennerhill, 2015).

Dessvärre blir situationen väldigt tidspressad och inte sällan hoppar byggorganisationer över flera viktiga steg i denna process som illustreras i Figur 18. Även att jobba för att upprätta en tydlig introduktionsplan kan missas. Introduktionsfasen är en central del för byggchefens fortsatta utveckling. Därför ska det ges rätt förutsättningar och hjälpmedel för att lyckas som chef. Ett första steg är att ta fram introduktionsplaner och följa karriärplaneringscyklar.

3.3.3 Erfarenhetsåterföring

Erfarenhetsåterföring har i all större uträkning blivit en fråga i organisationers strategiska arbete. Definitionen kan sammanfattas som att lära sig av misstag och utnyttja befintlig kunskap (Meiling & Lundkvist, 2011). Det är viktigt att effektivisera arbetsprocesserna, behålla goda kundrelationer och vara miljöfokuserade, samtidigt som kostnaderna ska hållas nere. Det är här erfarenhetsåterföring blir ett viktigt verktyg.

Problemet ligger i att erfarenhet i många fall inte kan arkiveras för att sen återutnyttjas genom en pappersmanual. För att driva denna fråga med framgång bör organisationen, enligt Meiling och Lundkvist, ha ett systemtänk istället för enskilda fall, ha kunskap inom variation och statistik, kunna urskilja information och kunskap samt ha insikt i människors tänk och arbete.

Ett vanligt förekommande misstag kan exemplifieras i att när man finner systematiska brister i utvärderingar eller rapporteringar av utförda arbeten så markeras de som ”generella fel” och blir således inte lika viktiga. Egentligen bör det vara tvärtom, för det är just de systematiska felen som bör åtgärdas för en lyckad erfarenhetsåterföring. För att skapa sig ytterligare fördelar är det viktigt att jobba standardiserat med en industrialiserad byggnadsteknik, där exempelvis BIM (Building Information Model) och andra tekniska lösningar blir värdefulla för att enkelt kunna återföra.

3.3.4 Det attraktiva företaget

Det är en tydlig trend att byggbranschen behöver attrahera ledare och personer som kan axla byggchefsrollen. Det är också därför viktigt att ha en strategi i organisationen för hur man ska arbeta för att både attrahera ledare, men också verka för att utveckla ledare inom organisationen. I artikeln *Should I stay or should I go* (2004) talar

författarna om hur stark kopplingen är mellan medarbetare och organisationen och dess värderingar. Den kopplingen kan sammanfattas i två nivåer som följer varandra.

Den första nivån menar att ju mer medarbetaren identifierar sig själv med en större grupp, desto mer verkar medarbetaren efter gruppens normer och värderingar. Nivån som följer är att när en person starkt identifierar sig med organisationen skapas en självuppfattning som stimulerar personlig utveckling och minskad osäkerhet. Vidare kan det uttryckas som att ju mer medarbetaren definierar sig med organisationen desto mer är personens framtid utpräglad av organisationens framtid. Frågan om att lämna organisationen blir därför likvärdig att lämna en del av sig själv, som i slutändan leder till större anledning att stanna i organisationen. Man vill jobba för en arbetsplats med så få transitanställda som möjligt. Transitanställda är sådan personal som snabbt lämnar organisationen vid andra jobberbjudanden (Lindmark & Örnevik, 2011). En arbetsplats som består av många transitanställda leder till minskad effektivitet på grund av bristande harmoni i gruppen.

Därutöver skapar den nya generationen stora utmaningar och det sätts allt större vikt i att jobba med ett företags värderingar och kultur. Studier visar att när företag har tydligt uppsatta värderingar som följer verksamhetens affärsidé så skapar det stark attraktionskraft bland dagens talanger (Wikström & Martin, 2012). Det finns tydliga exempel såsom H&M, Ikea och Google där lönerna inte är det avgörande, utan det är framförallt företagskultur och utvecklingsmöjligheter som gör dem till attraktiva arbetsgivare.

I ännu en studie gjord av 4potentials (Tunbrå & Wennerhill, 2015, s.141) så har talanger listat vad som är det viktigaste för dem när de väljer arbetsgivare och det som har noterats är:

1. Att det erbjuds utmaningar
2. Företagskultur
3. Bra chefer
4. Lön och kompensation
5. Talent Employer Brand
6. Talent Managers personlighet och professionalism
7. HR-organisationens status och rykte
8. Att man fortlöpande rekryterar talanger

Man kan säga att de tre första punkterna påverkas i högsta grad av organisationens representanter/medarbetare som visar sig utåt, det vill säga de som talar gott om organisationen, eller i värsta fall mindre bra uttalanden. Därför är det mycket viktigt att ha nöjda medarbetare. Punkterna 5 till 8 styrs främst av HR-avdelningen. Punkt 4 är inte den viktigaste men man ser ändå att belöningssystem är ett starkt verktyg när man arbetar med attraktion mot företag och beroende på belöningssystemen som används så har det en stor påverkan på hur man ser på företaget, både från externa och interna parter. Målet är att jobba för att skapa sig ett gott rykte genom att kunna påvisa fungerande belöningssystem och ökat antalet personer som söker sig till organisationen som i sin tur leder till att bredare urval av arbetssökanden.

Belöningssystem kan ofta vara väl förknippat med löner men behöver nödvändigtvis inte handla om det enbart, utan att det ska vara en system av flera parametrar som exempelvis semester, hälsoförmåner, försäkringar, tjänstebil, mobiltelefon och andra

uppskattningar för goda prestationer (Lindmark & Önnevik, 2011). Detta system ska vara paketerat och noggrant undersökt för att passa den enskilde anställda för att i slutändan leda till en lojal relation gentemot organisationen.

En annan studie från tjänstepensionsföretaget Alecta (Bergström, 2009) visar vilka förmåner man vill förhandla om med den nya arbetsgivaren om man byter jobb:

1. Arbetstider 63%
2. Fler semesterdagar 54%
3. Bonus 45%
4. Motions- eller gymbidrag 41%
5. Sjukförsäkring 38%

Det är viktigt att byggföretag arbetar för en god arbetsmiljö med nämnda faktorer genom att skapa en god företagskultur och erbjuda bra förmåner, för att på så sätt attrahera ledarskapstalanger. Det leder till att ledarskapet mognar naturligt i företaget genom att hitta personer som vill utvecklas inom organisationen.

4 Intervjuer

I studiens intervjudel har det genomförts totalt sju intervjuer med personer som har olika arbetsbefattningar på Wästbygg. De olika befattningarna presenteras i tabell 2. Samtliga intervjuer genomfördes på Wästbyggs kontor under vecka 11, mars 2018 och deltagarna intervjuades individuellt i lugn miljö. Samtliga intervjuer spelades in för att underlätta datainsamlingen i nästa steg, och deltagarna gav medgivande till detta. Intervjuerna tog mellan 30-60 minuter och exakt tidsåtgång är noterat i Tabell 2. Intervjuerna var semi-strukturerade där utgångspunkten var en mall med frågor som finns bifogad i Bilaga 1 men intervjuens innehåll och intervjuarens frågor varierade dock med deltagarnas svarsfokus inom en del av frågorna.

Befattning	Datum	Varaktighet (antal min)	Arbetslivserfarenhet (antal år)
Arbetsledare	2018-03-12	35	1
Projektchef	2018-03-13	30	9
Platschef	2018-03-13	33	35
Arbetschef	2018-03-13	53	20
HR-chef	2018-03-13	30	18
KMA-chef	2018-03-15	38	17
Regionchef	2018-03-15	36	24

Tabell 2 Respondenter i intervjustudien

Frågorna som ställdes under intervjuerna har haft ett antal centrala teman, och dessa kommer behandlas nedan utifrån de olika perspektiv som framkommit från deltagarna.

4.1 Förväntningar och arbetsuppgifter

Förväntningar på den anställde i sin ledarroll varierar i organisationens olika led. Dels finns det förväntningar från företaget som säger vilka mål som ska uppnås, och samtidigt ställs förväntningar på ledaren från dess underordnade. Författarna har under intervjuerna strävat efter att ur deltagarnas perspektiv skapa en tydlig bild över hur befattningsbeskrivningar, förväntningar och faktiska arbetsuppgifter stämmer överens med varandra. Den generella bilden som framkom är att den information som finns i befattningsbeskrivningarna och KMA-handboken stämmer väl överens med de verkliga arbetsuppgifterna, men att det är ytliga beskrivningar av de hårda parametrarna som hör till rollen och att de mjuka parametrarna är svåra att beskriva och faller därför bort. Däremot är det en fördel med dessa interna dokument då de ger en första introduktion till rollen och lägger grundstenarna till det framtida arbetet.

”En befattningsbeskrivning är bra för en som är ny och även ledningssystem med checklistor för att få ett flöde” - Regionchef

Arbetsledaren var relativt ny i sitt yrke och nyexaminerad från ett högskoleprogram inom samhällsbyggnad, och upplevde tidigt att det krävdes stor byggnadsteknisk

kunskap för att kunna axla rollen, men att ledarskapsaspekten blir bortglömd i processen trots att det krävs mycket ledarskap i arbetsledarrollen. Dessutom upplevde arbetsledaren en erfarenhetskrock där man förväntades leda underordnade som i många fall hade både längre arbetslivserfarenhet och en större byggnadsteknisk kunskap.

”Jag sökte ju bara en tjänst. Det var mer en överraskning att jag plötsligt skulle leda folk” - Arbetsledare

Respondenterna har positiva intryck kring de befattningsbeskrivningar samt KMA-handbok som finns att tillgå på företaget och intygar att de stämmer överens med de verkliga arbetsuppgifterna. Däremot påpekar flera av respondenterna att de faktiska arbetsuppgifterna kan variera en hel del inom de parametrar som beskrivs i befattningsbeskrivningarna och KMA-handboken då de saknar ett visst djup och att man därför inte använder sig av dem i den omfattning man skulle kunna göra. Dessutom trycker KMA-chefen på vikten i att känna till vad som förväntas av en ur två perspektiv. Det ena är att man själv ska veta vad som förväntas i rollen och den andra är att organisationen vet vad som förväntas av dig och det gäller att knyta samman dessa två perspektiv.

”Tydliggöra roller kan nog många bli bättre på. Jag har fått en befattningsbeskrivning, men den känns ändå väldigt bred. [...] Vad innebär det konkret? Det vet man inte förrän man jobbar i ett projekt känns det som” - Projektchef

”Det är klart att följer man KMA-handboken från punkt till pricka fattar man ju precis vad det är man ska göra [...] det är ett sjukt bra hjälpmedel med alla mallar och allt inom arbetsmiljö.[...] Sen hur ofta man går in i den, det är en annan sak.” - Arbetsledare

Dock varierar åsikterna bland respondenterna just vad det gäller den byggnadstekniska kunskapen. Det framgår att en viss nivå av byggnadsteknisk förståelse kan vara till fördel för någon med en chefsposition på ett byggföretag, men att det egentligen inte borde vara ett krav då det viktigaste egentligen är att besitta de ledaregenskaper som krävs för rollen. Det är en distinkt skillnad kring detta ämne ur den högre ledningens perspektiv mot de som arbetar längre ner i den organisatoriska hierarkin.

”Idag är det inte lika viktigt att ha varit ute i produktion som det var förr” - Projektchef

Respondenterna kommer i vissa fall även in på ämnet överkompetens, där man resonerar kring det faktum att man idag kräver en relativt hög kunskapsnivå inom byggrelaterade ämnen för att kunna få arbete i ledande positioner på byggföretag. Därmed bildas en slags överkompetens där chefen förväntas ha kunskap både kring sina egna arbetsuppgifter, men också förväntas kunna sina underordnades arbetsmoment. Respondenterna ifrågasätter ifall det verkligen finns ett behov av att en chef ska vara bra på även de underordnade befattningarna och tillhörande arbetsuppgifter och kunskap.

Samtliga respondenter arbetar i mer eller mindre omfattning i en sådan befattning att de har en formell ledarskapsposition i företaget, och därför är det synnerligen viktigt att kunna särskilja ledarskapet från chefskapet. Det var en röd tråd genom intervjuerna, att ledarskap är något som utvecklas genom erfarenhet och upplevelsebaserad inläring och att det därför är svårt att i tidigt skede se vem som besitter dessa ledaregenskaperna. Dessutom lyfts frågan om att hitta personer med vilja till att utvecklas och bli bättre ledare och att byggorganisationen bör bistå med rätt förutsättningar för dessa personer.

“Ledarskap är upplevelsebaserad inläring, ju fler olika situationer du utsätts för, som du har lärdomar av, desto mer utbildad är du i ledarskap” - Arbetschef

“Du kan bara skapa förutsättningar för att utvecklas, vill inte personen själv utvecklas eller lära sig så går det inte” - Arbetschef

4.2 Förväntningar från olika led

Vidare är ett gemensamt tema att man lär sig sin arbetsroll i den mån som man utför de olika arbetsuppgifterna som hör till rollen. Framförallt de mjuka parametrarna som hör till ledarskapsrollen, exempelvis stöd till medarbetare och kommunikation med ledning och underordnade. Det är tydligt att respondenterna upplever att många delar som hör till deras arbetsroll utförs genom så kallad “learn-by-doing”.

“...att leda projekt och hur man roddar allt är inte jättetydligt för mig, än”.
“Saker som kan ha kännns otydliga innan blir självklara sen när man jobbar med det.”
- Projektchef

Ett av de viktigaste ämnena efter intervjuerna blev hur ledarskapet hanteras organisatoriskt, det vill säga hur ledarskapet förs vidare från ledningsgruppen hela vägen till arbetsledaren och hur enhetlig den är. En bestämd uppfattning är att ledarskapet bör vara homogent genom hela organisationen med gemensamt uppsatta mål. Dessvärre finns ett missnöje bland vissa respondenter gällande förhållandet mellan sålda projekt och kapaciteten för att hantera projekten. Men det sagt, var det en av de högst prioriterade frågorna framförallt enligt de som har större projektansvar, eftersom det är i denna fråga ledarskapet riskerar att falla. Respondenterna menar att ledarskapet ska ha klarare vägar i sidled för att minimera kommunikationsbrister. Det kan ändå poängteras att kommunikationsvägarna är väldigt korta enligt respondenterna och de jämförs ofta med de väletablerade företagen som har längre kommunikationsvägar, där denna fråga blir minst lika viktig.

“Det gäller att arbetsledningen säger samma sak, att vi är eniga om saker och ting, så att alla strävar mot samma mål” - Arbetsledare

“Vi diskuterar inte fullt ut ledarskapet. Vad är det för ledarskap vi står för inom företaget?” - Regionchef

Förhållandet mellan sålda projekt och kapaciteten för att hantera projekten resulterar i en sammanstötningen där det skapas, enligt alla respondenter, tidsbrist. Naturligtvis handlar det också om vilken typ av organisationsstruktur och konjunkturläget när tid

kommer in i bilden. Men hur fallet än är så önskar respondenterna en fördelning av projekt för att få tid till annat, exempelvis ledarskapsutbildningar.

"Ledningen går in för dåligt och det kan inte jag styra över, jag får ju bara projektet." – Platschef

Ytterligare en fråga att uppmärksamma är vilka personer som tar vilka projekt. Beroende på hur erfaren eller mogen en person är för ett specifikt projekt så kommer det få ett visst utfall. Enligt affärschefen är det av stor vikt att koppla projekt till rätt personer för tidseffektivitet, lönsamhet samt minskad stress. Affärschefen nämner även att det är mer lönsamt att låta ett projekt stå väntandes i en eller två månader än att knyta fel person till projektet, men återigen, tidsbrist blir den stora boven.

"Chefen över mig bör inte ha så många projekt. Min chef ska inte behöva jaga projekt utan ta hand om de som man redan har" – Platschef

4.3 Personalutveckling

En genomgående tråd bland respondenterna är bristen på personal i ledande roller i byggbranschen. Samtidigt finns det arbete i överflöd och branschen är i stort behov av just personer i chefspositioner. Dessa skapar förutsättningarna för att enkelt klättra på karriärstegen, särskilt i de tidiga åren av sin karriär. Däremot skapas en tydlig bild över byggbranschen som på många sätt eftersatt i den metod man använder för att hitta rätt person till rollen. Det finns en underliggande förväntning om att man ska börja i en lägre ledande roll för att sedan med tiden arbeta sig uppåt inom organisationen enligt den successionsordning som finns på företaget. Detta kan skapa problematik då det kan innebära risken att anställda hamnar i fel roll endast eftersom det är det nästa naturliga steg. På lång sikt påverkar detta organisationen både i brist på ledarskap men också i lönsamheten.

"Det blir naturligt att man ska ta nästa steg efter ett tag, men man vet inte riktigt vad det innebär" – Projektchef

"Det innebär kanske inte att den som är mest lämpad [får rollen], utan att man har successionsordning. Man förväntas göra dessa steg när en position blir ledig" - Arbetschef

En av respondenterna jämför byggbranschen med försvarsmakten och tar upp problematiken med att så länge du utför ett bra arbete i din nuvarande arbetsroll kommer du beföras till nästa steg i karriären; det är när du når den nivån där du inte längre arbetar optimalt som du kommer stanna kvar i den arbetsrollen och du når din så kallade inkompetensnivå.

"Det största problemet i försvarsmakten är att du beförar folk upp till deras inkompetensnivå, och tyvärr är det så i byggbranschen emellanåt" - Arbetschef

Flera av respondenterna nämner att man tidigt fick möjlighet att klättra på karriärstegen och att det var positivt, men att det i förlängningen var svårt att förstå vilket ansvar som tillhörde den nya arbetsbefattningen. Flertalet av respondenterna som hade haft olika chefsbefattningar på olika nivåer i organisationen upplevde att

man hade svårigheter med att släppa sin tidigare roll och ansvar då gränserna mellan de olika arbetsbefattningarna suddas ut. Detta kan leda till att man tar mer ansvar och tar sig an fler arbetsuppgifter än vad man hinner med och skapa både tidspress och stress.

”Man har en ambition om att förse utbildningar i en chefsroll, men i verkligheten blir det sällan så för man slängs in i det. Då handlar det om tro att personen har förutsättningar för att simma upp till ytan” – HR-chef

”Vi ger verktyg och kunskap till cheferna för att göra det vi förväntar oss av dem i sitt chefskap” – HR-chef

”Man bör gå igenom arbetsfördelningen” – Platschef

Vidare är det tydligt att det är svårt att genom utbildningar, inom exempelvis ledarskap, få ett tillräckligt brett perspektiv över vad som förväntas göras av chefen inom dennes dagliga arbetsuppgifter. Därför finns en genomgående önskan om att utbildningen ska ske löpande, snarare än täta intervaller på endast några dagar som är vanligt numera. Dessutom ska ledningen förvänta sig och vara tydliga med att det både ska finnas tid och möjlighet till att gå utbildningar under arbetstid för att bli säkrare och bättre på sin arbetsroll.

”Ledarskap har en direkt påverkan på kostnader. Spenderar man pengar på ledarskap och utveckling av ledare så kommer det betalas igen både i produktionshöjningar och att folk är nöjda. Då behöver man inte vara marknadsledande på löner.” – HR-chef

”Ibland är det medarbetaren som kommer till chefen och säger jag vill gå utbildning och det borde vara tvärtom.” – KMA-chef

Samtidigt framgår genom samtliga intervjuer att byggbranschen är en sådan bransch där man lär sig framförallt genom erfarenhet och genom att göra misstag och genom att lösa dessa. Däremot sker denna så kallade learn-by-doing på individuell basis, och det är tydligt att det skulle finnas stora fördelar med att man på olika sätt överför denna kunskapen till sina medarbetare för att inte samma misstag ska upprepas. Ur företagsledningens perspektiv arbetar man gärna med ett mer proaktivt tillvägagångssätt. Dessutom kan denna typen av kunskapsöverföring skapa en större förståelse för de olika arbetsbefattningarna och i vissa fall även agera ifrågasättande kring hur mycket arbete och som ska ligga hos en och samma arbetsroll.

“Det är en upplevelsebaserad inläring och felorienterad utbildning. Det är så man kan sammanfatta byggbranschen. Den som har gjort mest fel är mest kompetent, under förutsättning att man har fått lärdom av det” - Arbetschef

”Ofta rullar det på och då blir det fel ibland. Då är många väldigt duktiga på att lösa problemen. Men man skulle vilja backa bandet och bli duktigare på att förebygga.” – Regionchef

Flertalet av respondenterna lyfter vikten av erfarenhetsåterföring, antingen genom praktik eller mentorskapsrelationer inom företaget. Respondenterna menar att genom

mentorskap går det att föra över den tysta kunskapen mellan olika arbetsbefattningar, och minska behovet av egen learn-by-doing som sker genom misstag och upplevelsebaserad inläring. Detta går även ihop med ledningens strävan efter proaktivt arbete och lyfts därför fram även av regionchefen. Arbetsledaren som har en anställning med upplägget 80% heltidsarbetande arbetsledare och 20% trainee inom ledarskap är ur arbetsledarens perspektiv ett bra exempel på löpande utbildning där man får möjlighet till återkoppling och stöd under de första åren i ens arbetsliv.

"Jag har haft många nya som har gått bredvid mig genom åren, och det är både bra och dåligt. I början gjorde man allting själv och den som följde med fick en chock" – Platschef

"...att de nya får gå bredvid - det tycker jag är bra." - Platschef

4.4 Ledarskap och chefen

Det som framgår genom de flesta respondenter är att en ledare ska vara tydlig, och detsamma gäller en chef. Tydlighet är således en fråga som omfattar både ledarskapet och chefskapet. Vad tydlighet innebär kan variera men framförallt behandlar det den kommunikativa tydligheten mellan individer.

"Chefen ska få hela gruppen att samverka mot samma mål genom att vara tydlig i beslutsfattandet." – KMA-chef

En del respondenter nämner självkännedom som en stark faktor. Det vill säga att en ledare bör känna sig själv och hur man agerar i olika situationer. När ledaren känner sig själv ska det förmedlas så att medarbetarna vet hur man är. Därifrån blir kommunikationen betydligt mer lätthanterad.

När respondenterna fokuserade mer på det rena ledarskapet så var lyhördhet en viktig parameter. Det finns ett klar insikt om människor och deras sätt att tänka, samt att människor är olika. Därför är förmågan att kunna anpassa sig till olika människor och vara ödmjuk väldigt viktig. Det är här respondenterna ställer det mot chefskapet som framtonar den beslutsfattande och delegerande egenskapen. Alltså bör en kombination mellan lyhördhet, ödmjukhet, beslutsfattande och delegering kunna göras enligt de intervjuade.

"Att delegera arbetsuppgifter är verkligen A och O till ett lyckat ledarskap, att våga dela med sig av arbetsuppgifter och lita på folk" – Projektchef

"Man ska vara noga med att ge mandat till personer att själva fatta beslut inom sitt tilldelade ansvarsområde. Det höjer engagemanget väldigt mycket och då får man också en möjlighet som individ att påverka och då blir hela organisationen mycket mer självgående och mycket mer motiverad." – KMA-chef

"Chefskapet får du, och ledarskapet förtjänar du" - Arbetschef

De sistnämnda faktorerna leder till den återkommande förståelsen om gruppens stora betydelse. Enligt respondenterna är gruppdynamik och att jobba i team fundamentalt för ett lyckat ledarskap.

"Gruppen är viktigare än individen, ensam är inte stark" – Arbetsledare

Argumenten kring hur mycket ämneskunskaper som krävs för att ta på sig chefsroller varierar en hel del. Men gemensamt i denna forskning är att det finns en önskan om att byggorganisationer inte ska låsa sig helt, eller i alla fall inte fokusera på ämneskunskaper så mycket som de gör idag. I detta fall handlar det om byggnadstekniska kunskaper såsom kunskaper inom, konstruktion, material, kalkyl, osv. Alla respondenter tar upp frågan, mer eller mindre, och menar att ledarskapsegenskaper bör prioriteras mer än vad de gör idag. Skillnad i erfarenhet hos respondenterna gör sig tydlig i denna fråga, framförallt i att personer med högre chefsbefattningar lägger större vikt vid ledarskapsegenskaper och de med mindre erfarenhet i chefsroller poängterar att ledarskap är viktigt men att byggnadstekniska kunskaper också är viktiga.

"Sedan jag började i denna organisation så har jag inför varje rekrytering ställt frågan, behöver personen ha en byggkompetens? Svaret har i alla fall hittills varit ja, vilket jag inte tror en sekund på. Är det ledarroller så behöver du nödvändigtvis inte kunna hantverket för att vara en bra ledare. Där har branschen en jättelång väg att gå" – HR-chef

"Man vill gärna vara chef men man vet inte vad det innebär" - Projektchef

För att ta det till bredare perspektiv så blir även byggbranschens mognad aktuell. Ett snabbt utvecklat samhälle med lösningar, inte minst inom teknik gör att ledarskapet har svårt att hinna med samma utvecklingskurva. Många av de intervjuade personerna med chefsroller är väl medvetna om problematiken kring detta.

Enligt HR-chefen har byggbranschen utvecklats långsammare än många andra branscher, inte minst inom chefskap. Därför är det viktigt att jämföra med andra branscher för att skapa sig referenser där företaget har något att utgå för att ha belägg på både bra och sämre insatser från den egna organisationen.

"Byggbranschen behöver mogna. Trots att det är en gammal bransch så gör man saker som man alltid har gjort dem, till stor del, vilket är konstigt eftersom det är en lågmarginalsbransch" - HR-chef

"Vad finns det för jämförelsetal? Hur kan man jämföra oss med branschen och andra företag för att inte bara hamna i navelskådning och ryggdunkningar om att vi är väldigt bra. Om man inte har en extern referens så vet man inte det" – HR-chef

4.5 Medarbetartrivsel och företagskultur

När respondenterna fick frågan hur byggföretag bör jobba för attrahera ledare var det svårt för många att besvara frågan och svaren kunde variera relativt mycket. Flera av respondenterna tog dock upp trivsel, och företagskultur som viktiga element för att bevara medarbetare och attrahera ledare. Det som var utmärkande var att många tog upp att det ska genomsyras av goda relationer och tydlighet bland chefer.

"Folk lämnar inte ett dåligt företag, de lämnar en dålig chef." - Arbetschef

Både KMA-chefen och projektchefen tar upp lönefrågan med lite olika synsätt. KMA-chefen menar att det finns olika sätt att belöna medarbetare utöver den vanliga lönen medan projektchefen tycker att lönen har en stark betydelse. KMA-chefen nämner att det är möjligt att attrahera med förmåner som sjukförsäkring, semester, hälsa osv och inte nödvändigtvis med lön. KMA-chefen nämner också att det oftast inte skiljer sig i uppgifterna för exempelvis platschefer på två olika organisationer och därför lockar man med företagsandan. HR-chefen menar att man ska ha en kultur är tydlig om att det ska vara transparens och att folk säger vad de tycker och tänker.

Likaså nämns värderingar som ett framgångsrecept om det strategiskt arbetas för en stark företagskultur. Så som utvecklingen går så är det just dessa frågor som attraherar mer än de sedvanliga belöningsystemen. Man vill ha någonstans att trivas i där man får uttrycka sina tankar och göra sin röst hörd. Enligt regionchef stannar man i ett företag för att man trivs, det finns utvecklingsmöjligheter och att det är bra stämning på företaget och kontoret. Regionchefen nämner även att det inte bara handlar om utveckling uppåt men också i sidoroller.

4.6 Kvinnor och män och skillnader i ledarskap

Frågor kring skillnader mellan män och kvinnor ställdes inte till de intervjuade. Trots det, var det ett antal av dem som tog upp frågan och kopplade den till ledarskap. Det finns en uppfattning om att kvinnan generellt hanterar de mjuka parametrarna bättre än mannen. Kvinnan är alltså bättre vad gäller lyhördhet, att ge beröm och att förstå människor.

Kvinnor stöter också på ett problem som tas upp av respondenterna, och det är osäkerhet. Exempelvis nämner HR-chefen att det finns en stor osäkerhet hos en manlig chef att inte våga erkänna när man inte kan något och menar att det är knutet till "gubbigheten". Projektchefen nämner också att kvinnor har lättare för att erkänna osäkerhet. De styrker därmed varandras ståndpunkter från de två olika perspektiv.

"Det är naturligt att man känner att vissa saker inte är ens ansvar när man inte kan dem. Är man trygg i att visa att man inte kan så tror jag det hade varit en styrka" – HR-chef

5 Analys & diskussion

5.1 Rätt person till rollen

Gott ledarskap inom organisationen innebär att tillsätta rätt person till rätt roll som diskuteras i 3.3.1. I rapporten har denna frågan behandlas inom ett antal olika perspektiv, dels hur man som organisation kan förvärva ledare till arbetstagare, men också hur man inom organisationen kan förvalta personal till att bli goda ledare med rätt verktyg och förutsättningar. På så sätt kan man skapa en företagskultur som genomsyrar hela organisationen och skapar ett genomgående ledarskap. Nedan behandlas bilden av en ledare som har målats upp genom arbetet med rapporten, samt de traditionella och teoretiska ledarskapsstilar som är mest tillämplbara i ett ledarskapssammanhang inom byggbranschen. Kapitel 3.1.3 nämner även faktumet att ledarskap kan inverka på organisationen på fler än ett sätt. Enligt Yukl finns det ett antal indikatorer på effektivt ledarskap inom organisationen och dessa delas vidare in i direkta och fördröjda effekter. Inom byggorganisationen kan de direkta effekterna, som är en omedelbar effekt av ledarens påverkanshandling, visa sig genom frånvaro, uppsägningar och låg arbetstakt. De fördröjda effekterna som syns först längre fram i tiden kan påverka kvaliteten och produktiviteten av det genomförda projektet, och på så sätt speglas även i organisationens vinst.

5.1.1 Bilden av en ledare

En viktig faktor är att förtydliga vad som i praktiken är innebörden av en god ledare. I rapporten har det både visats på den bild som finns inom relevant litteratur, och även hur man inom byggbranschen ser profilen av en ledare. Den egenskap som särskilt har framträtt under rapportens datainsamling är egenskapen tydlighet. Tidigare studier har påvisat att ledare bör lägga stor vikt vid tydlighet och listas av Lundkvist i 3.1.2 som en nyckelfaktor av de faktorer som beskriver goda ledare där tydlighet tas upp som första punkt, och det är även en egenskap som togs upp av samtliga respondenter under intervjuprocessen som finns mer beskrivet i 4.4.

Vidare blir det generellt sett att ledarskap och chefskap kombineras hos en och samma person och de underordnade medarbetarna förväntar sig att chefen ska agera ledare. Detta samband syns även tydligt i litteraturen där man som god chef även förväntas besitta vissa ledarskapsegenskaper. Denna kombination kan hänvisas till ledarskapsteorin i rapportens kapitel 3.1.1.3 där det redogörs som omtänksamhet gentemot strukturerings men även den orientering som jämför relationer mot uppgifter. Även kapitel 3.3.1 beskriver bra egenskaper hos en chef där några punkter är:

- Förstå människan
- Inspiration
- Relationer
- Teamwork
- Coaching
- Beslutsamhet
- Bemyndigande
- Expertis

Dessa punkter uttrycktes även när respondenterna skulle beskriva bra chefer och ledare. Det som skiljer sig mellan litteraturstudien och rapportens intervjudel är just denna aspekt, att en chef arbetar med de hårda parametrarna, exempelvis planering,

beslutstagande och återkoppling, medan en ledare är en person som ska agera mer utifrån interpersonella roller, informationsroller och beslutsfattande roller som beskrivs av Mintzberg i rapporten under 3.1.2.

Efter en analys av alla intervjuer så är det tydligt att det kan liknas Yukls fyra ledarskapsnivåer, individuellt-, dyadiskt-, grupp- och organisatoriskt ledarskap som beskrivs i kapitel 3.1. Respondenterna tar indirekt upp samtliga nivåer under intervjuerna.

I kapitel 3.3 beskrivs värdet av kunskap som en beståndsdel av kompetens. Förklaringen ligger i att kompetens uppnås när de tre beståndsdelarna kunskap, vilja och tillfälle finns. Flera gånger nämner respondenterna att det är brist på kompetens inom byggbranschen och detta behandlas även i kapitel 4.3 i rapporten. Det tycks inte bero på att det är brist på kunskap och vilja, utan snarare att det inte ges tillfällen att utnyttja kunskapen och viljan. En chef behöver nödvändigtvis inte byggnadsteknisk kunskap för att utföra ett lyckat medarbetarsamtal. Byggnadstekniska kunskaper blir således överflödiga när det egentligen är kommunikativa kunskaper som efterfrågas vid ett medarbetarsamtal eller veckomöte. Antag att arbetsuppgifterna till stor del består av samordning och möten. Då ges just tillfälle för möten från organisationen, och inte tillfällen för tekniska uppgifter. Detta blir på bekostnad av att viljan från chefen brister, eftersom denna har uppfattningen om att det ska ges tillfällen för tekniska uppgifter. Därför blir det tydligt att alla ämneskunskaper inom kalkyl, konstruktion, teknik osv. oftast tydligt formulerade men inte alltid chefsrollen och detta har även lyfts av respondenterna i kapitel 4.1.

En viktig aspekt som HR-chefen nämner är att man förväntar sig att andra ska ta på sig uppgifter som egentligen tillhör chefen. Det kan oftast hänvisas till att byggorganisationer skiljer konkreta arbetsuppgifter mot mjuka parametrar i befattningsbeskrivningen. Detta innebär att det skapas en obefogad prioritetsordning mellan hårda och mjuka arbetsuppgifter. Idag lägger byggorganisationerna mycket tyngd på byggnadstekniska kunskaper. Vidare ger rekrytering en förväntan om att byggnadstekniska kunskaper krävs och kandidaten kommer med kunskap och vilja inom denna förväntan. När rollen är tillsatt och det bara erbjuds tillfällen för ledarskap så finns varken viljan och i många fall inte kunskapen, vilket slutar i en bristande kompetens. Projektchefen anser att denna har fått en chefsroll men inte chefsuppgifter som syns i den bild som målas upp i kapitel 4.3 och 4.4 i rapporten. Som beskrivs i kapitel 3.3.2 i rapporten är det betydande för den nya chefen att i ett tidigt skede få en introduktion tills tjänsten och de förväntningar som kommer med denna. Det framgår under intervjuerna att projektchefen egentligen inte har förstått att det bör ledas mer än vad som denna gör idag, men att detta inte har framgått tydligt i organisationens förväntningar för rollen. Det blir ännu mer tydligt med tanke på att projektchefen just fått sin roll. Hur mycket chefskap och ledarskap som krävs i rollen som projektchef har möjligen inte beskrivits. Summan av detta är att organisationen har missat att ge tydlig information om vad rollen innebär. Detta stärker även att de mjuka parametrarna fås genom erfarenhet. Vidare begränsar dessa krav urvalet av kandidater som söker tjänsten då de sökande blir begränsade till att komma från byggbranschen.

Det faktum att byggbranschen och dess krav på byggnadsteknik utvecklas i stor utsträckning framkommer tydligt i kapitel 3.2.3, men ändå är det svårt att hålla ledarskapet inom samma mognadsgrad. Detta är något som Tunbrå och Wennerhill

nämner i kapitel 3.1.1 som en grundläggande utgångspunkt för ett ledarskap i framsteg. Tunbrå och Wennerhill menar att det är centralt med en stark organisatorisk framförhållning för förändringar och att ledarskapet bör anpassas efter dessa förändringar. Det är anmärkningsvärt att vi än idag använder oss av ledarskapsteorier som i grunden är daterade till ett annat århundrade och till stor del är anpassade för industrialiserade processer. Idag saknas aktuella ledarskapsteorier som är lämpade för den moderna ledaren.

Beroende på vem man frågar i organisationen så kan det finnas olika uppfattningar kring vad som förväntas hos ledare i olika. Det finns förväntningar i olika led och det skapas en tydlig bild av dessa förväntningar i kapitel 4.2 i rapporten. Det är som tidigare nämnt en kamp mellan det långsiktiga ledarskapet som vill uppnås och den kortsiktiga tekniskt kunniga chefen. Men det är även en oenighet i vad som önskas från de redan befintliga cheferna. En intressant punkt är att på Wästbygg jobbar regionchefen ihop med ledningen för att arbetscheferna ska komma dem närmare. De vill att arbetscheferna ska jobba mer med försäljning och därmed släppa en del på projekten. Samtidigt uttrycker platschefen en stark önskan om tydligare kommunikation från arbetschef vad gäller projekt som säljs in och kapaciteten att klara av det. Arbetschefen blir såldes repet i dragkampen mellan underordnande och ledning. Vilken roll får arbetschefen? Kanske ska den rollen delas i två eller kanske bara en tydligare rollbeskrivning från ledningen.

5.2 Förväntningar på kompetens

Som det beskrivs i kapitel 4.4 är det anmärkningsvärt det faktum att desto högre chefsbefattning man har i organisationen, desto mer anser man att ledaregenskaper övervinser byggkunskaper, och likaså tvärtom. Av de respondenter som intervjuades gjorde en stor del av den högre ledningen en karriärresa, där de har börjat arbeta som arbetsledare och därifrån klättrat på karriärstegen. Därmed har man haft flertalet olika arbetsroller i byggorganisationen, och man har i viss mån blivit värderad inför den högre tjänsten baserat på hur man har arbetat i sin tidigare tjänst. Dessutom är det tydligt både från de befattningsbeskrivningarna som har behandlats i rapporten, och den informationen som har framkommit från respondenterna, är att de arbetsuppgifter där de krävs byggnadsteknisk kunskap avtar desto högre upp i byggorganisationen man kommer.

Det blir problematiskt som arbetstagare att dirigera om sitt arbetssätt och att gå från en aktiv roll i byggprocessen till att agera ledare och arbeta med de mjuka parametrarna i organisationen. Detta framkommer särskilt tydligt i intervjustudien då byggnadsteknisk kunskap ifrågasätts för personer i ledande befattningar, där respondenterna landar i att ledaregenskaper egentligen väger över de krav på byggnadsteknisk kunskap man har idag. En respondent utvecklar vidare att det skapas en slags överkompetens där byggchefen förväntas kunna mer än som egentligen behövs i rollen. Det bidrar även till den upplevda personalbristen som är högst aktuell i byggbranschen enligt kapitel 3.2.2, då man minimerar sin pool av eventuella arbetstagare genom orimliga kompetenskrav.

Dessutom kan kompetensfrågan resultera i tydliga konsekvenser av Peters princip, som tas upp i kapitel 3.3. Principen handlar om att man beordras tills man når sin inkompetensnivå och då brister man i sin nya roll. Byggbranschen genomsyras av

detta i stor utsträckning. Byggprojekt kan skilja sig väldigt mycket från projekt till projekt, och detta är något som behandlas under kapitlet 3.2.5 som beskriver skillnaderna mellan ett byggprojekt och traditionella projekt. Det blir svårare att ha ett homogent ledarskap eftersom det varierar så pass mycket, vilket resulterar i att man ser tidigare prestationer i hur hårdvaran utföll, och inte hur ledarskapet hanterades. En central del i det arbetet blir därför att precis som att hitta rätt person till rätt projekt, hitta rätt person till rätt roll. Peters princip är väldigt svår att undkomma men man kan ge verktyg för att i alla fall mildra konsekvenserna vid "failure", det vill säga att när chefen har nått de steget då det brister så ska det finnas någonstans att ta till hjälp, genom exempelvis medarbetarsamtal. Men naturligtvis är det ett arbete som framförallt ska hanteras på ett förebyggande sätt för att minska fenomenet genom hela byggbranschen.

5.2.1 Lämplig ledarskapsstil för byggchefen

I rapportens litteraturstudie kapitel 3.1.1 gjordes en genomgående datainsamling kring de traditionella ledarskapsstilarna, som också symboliserar de traditionella perspektiv som finns inom ledarskap och som till stor del lever kvar som aktuella teorier även idag. Under arbetets gång framträdde tydliga drag av både hur byggbranschen fungerar och på vilket sätt dessa traditionella ledarskapsstilar kan appliceras på byggbranschen för att förstå och kunna utveckla ens arbetsmetoder.

Som nämns tidigare i kapitel 3.2.4 skiljer sig byggprojekt på ett antal sätt från traditionella projekt. Ett byggprojekt är alltid unikt i sin utformning då geografisk placering, projektgrupp och sammanhang skiljer sig åt i alla byggprojekt. På många sätt gör dessa faktorer att det blir svårt att skapa en generaliserad arbetsgång och att ta applicera lärdom från tidigare projekt på nya projekt. Samtidigt är även byggorganisationen annorlunda i ett byggprojekt då projektgruppen är betydligt större än hos traditionella projekt, och det är personer med olika bakgrunder och företagskultur. Byggprojekt sträcker sig över en lång tid och kontraktssumman är ofta höga.

Om man ser till de olika traditionella teorierna om ledarskap finns det tydliga gemensamma drag till samtliga teorier. Det finns många tankar och åsikter kring hur en byggchef, och ledare, ska bete sig och hantera olika situationer och därför kan lämpligheten för vissa teorier variera beroende på arbetsplatsen och andra faktorer. Om man ser till kapitel 3.1.1.1 om auktoritärt eller demokratiskt ledarskap är det tydligt att rollen som byggchef kräver att man kan anpassa sitt ledarskap efter byggprojektet i fråga. Detta framförallt för att byggprojekt är så pass unika i både utförande och sammanställning av resurser, och det kräver därför att man har förmågan att ta effektiva beslut, men också att man tar hänsyn till sina underordnade. Vidare är det som beskrivs i kapitel 3.1.1.2 betydande för ledaren att ha en relativt hög nivå omtänksamhet för att skapa arbetstillfredsställelse hos sina medarbetare, och därigenom god produktivitet, samtidigt som det är viktigt att ha en hög nivå av strukturerande då byggprojekt kan vara komplexa i sin natur. Likställer man detta mot de teorier som finns för high-high leaders i kapitel 3.1.1.3 kan den tolkas som att det optimala för en byggleddare som ska vara produktiv och effektiv. Enligt den ledarmatris som tagits fram av Blake och Mouton är den mest lämpliga ledarskapstypen teamledarskap, där både inriktningen på människor och produktionen är hög. Från dessa faktorer kan man även dra en tydlig koppling till situationsanpassat

ledarskap i kapitel 3.1.1.4, där ledaren kan bli en high-high ledare genom att organisationen har en mognadsgrad som tillåter detta. Det är essentiellt att ledaren anpassar sitt ledarskap till situationen, och även till de olika byggprojekten som kan ses som egna variationer av en organisation. Vissa byggprojekt kräver Styrande ledarskap medan byggprojekt där medarbetare och underentreprenörer redan är relativt bekanta med varandra och fungerar bra som arbetsgrupp kan det vara tillräckligt med ett delegerande ledarskap.

Trots att dessa teorier till viss mån är föråldrade finns det tydliga kopplingar till dagens byggchef och även till det moderna ledarskap som krävs av byggchefen och som beskrivs i kapitlet 3.2.5. Eftersom byggprojekt är unika och skiljer sig i faktorer som resurser, geografisk placering och budget, måste ledaren kunna anpassa sitt ledarskap till den nivå som krävs utifrån förutsättningarna och på så sätt generera så hög produktivitet som möjligt samtidigt som arbetstagarna är nöjda.

5.2.2 Vem kan bli ledare?

En framträdande faktor under rapportens gång är frågan kring vem som egentligen kan bli en ledare, och på vilket sätt man kan hjälpa en arbetstagare till att utvecklas till en bra och effektiv ledare. Då själva chefsrollen som diskuteras i 3.1.4 är en formell roll innebär det att ledarskapet inte automatiskt knyts till den person som har chefsrollen, utan något som har lyfts av både litteraturstudien och flera av respondenterna i intervjustudien i kapitel 4.4 är att ledarskap är något man förtjänar och inte får. Kapitlet kompetensprofil i litteraturstudien tar även upp svårigheterna att finna den kompetens som egentligen krävs för de olika chefsrollerna. Komplexiteten i branschen och omvärldsförändringar resulterar i att ledarskapet och chefskapet bör sökas bredare och utanför de traditionella ramarna för att istället finna ledare i andra branscher, som kan vara till stor nytta för den egna branschen. HR-chefen talar även om att tid och HR-mognaden i den egna organisationen är orsakerna.

Akronymen POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Co-Ordinating, Reporting and Budgeting) som myntades av Gulick och som besvarar frågan "vad gör en ledare?" i kapitel 3.1.2, ger oss just ett förenklat svar på denna fråga. Däremot består frågan på vilket sätt man kan arbeta med dessa punkter i praktiken, och hur en chef ska kunna arbeta med de mjuka parametrarna av ett ledarskap. Mintzberg har gjort en mer ingående studie på ledarens roller och hur ledaren ska agera i olika sammanhang, och landat i interpersonella roller, informationsroller, och beslutsfattande roller och båda dessa skapar en komplex bild över hur en ledare bör agera. Problematiken uppkommer senare i hur man kan utbilda eller lära upp en person att agera enligt dessa roller, och om det krävs att man har en grundläggande naturlig läggning för ledarskap för att kunna bli en effektiv ledare.

Vidare kommer man in på frågan hur man i en rekryteringsprocess kan arbeta både med att belysa, men också värdera nivån av ledarskapet hos kandidaten. Under kapitlet 3.3.1 utvecklas en grundläggande mall för den kompetensprofil som ska kartlägga den kandidat man arbetar med för en specifik tjänst utöver en utförlig beskrivning av tjänsten. Mallen omfattar en bredd av egenskaper och olika aspekter av kompetenser, och därför kan det tänkas att det blir överväldigande för rekryteraren att se till att kandidaten uppfyller alla dessa kompetenskrav. Därmed är det lätt hänt att man värderar kandidaten utifrån de hårda parametrar som är enklare att sätta värde

vid, då de ofta är mätbara och reflekterar kandidatens tidigare prestationer. Sammanfattningsvis kan man säga att det är svårt i rekryteringsskedet att se ifall personen har rätt ledaregenskaper.

En annan intressant faktor som kom upp under intervjustudien är ifall man kan se till mångfalden i en organisation och på vilket sätt detta påverkar effektiviteten av ledarskap. Byggbranschen är en starkt mansdominerad bransch där man arbetar för att involvera mer kvinnor i branschen. Det är intressant att även fundera över ifall detta också inverkar på de brister i ledarskap som idag finns i bransch. En av respondenterna lyfter just det faktum att på grund av att branschen är så pass mansdominerad kan det innebära att det skapas en slags machokultur, där de som arbetar i ledande positioner inte vågar be om hjälp eller erkänna när de har gjort fel och denna fråga diskuteras i kapitel 4.6. Därför är det viktigt att företag har en relation till medarbetarna som tillåter att de uttrycker sig fritt och vågar dela med sig av tankar och bekymmer. Det långsiktiga företaget ska arbeta för att utveckla sina chefer och minska osäkerheter. En person som vågar dela med sig av sina osäkerheter bör premieras, och inte tvärtom, för det är just då företaget kan utvecklas.

Det krävs att man jobbar med det på ett strategiskt plan istället för punktinsatser, som till viss del är bra, men som oftast inte resulterar i något. Ambitionen är generellt sätt att skola in nya byggchefer, men verkligheten speglar inte ambitionerna då man ofta slängs in i sin nya arbetsroll och får lära sig under tiden man arbetar. Då bör man åtminstone se om personen som ska ta den rollen har förutsättningar för att slängas in i det, enligt HR-chefen. Sammanfattningsvis blir ledarskapsegenskaper trots allt nödvändiga och i många fall viktigare än ämneskunskaper.

5.3 Byggchefens arbetsuppgifter och ansvar

Som konstaterats i kapitel 3.2.5 och som även framkom under intervjustudien, har byggchefen en bred roll med stort ansvar. Man förväntas leverera resultat med god kvalitet och man ansvarar från ett stort antal underordnade som ska samordnas i byggprojektet. Samtidigt ska man verka inom organisationen på ett hållbart sätt och hålla sig inom budgetramen. De konkreta arbetsuppgifterna som en byggchef arbetar med är framförallt de uppgifter som förtydligas i befattningsbeskrivningen, och som kan sägas utgöra de hårda parametrarna. Vidare förväntas byggchefen även arbeta med de mjuka parametrarna såsom ledarskapet i sig och medarbetarstöd. Därutöver blir det högaktuellt huruvida det är möjligt att smälta av byggchefens uppgifter för att få en jämnare arbetsfördelning inom projektgrupper. Detta kan bidra till hela projektgruppen jobbar ihop i större utsträckning och mer målinriktat.

5.3.1 Konkreta arbetsuppgifter och mjuka parametrar

De resultat som framkom under litteraturstudien beskriver en byggchefs roll som att effektivt och ekonomiskt applicera de resurser som krävs för att producera en fullgod byggnad inom den angivna tidsplanen och budgeterade kostnaden för projektet. De konkreta arbetsuppgifterna kan även synas i de aktiviteter som Forslund presenterar i kapitel 3.1.2. Planering, organisering, dirigerande, rapportering och budgetering kan ses som de konkreta arbetsuppgifterna som utförs av en byggchef i den dagliga verksamheten medan de mer mjuka parametrarna utgörs av personalhantering,

upprättning av goda arbetsvillkor samt att fatta beslut, ge instruktioner och agera som organisationens ledare.

Det som blev uppenbart under intervjuerna var att respondenterna upplevde de konkreta arbetsuppgifterna som relativt tydliga, dels genom den information man får genom befattningsbeskrivning och KMA-handbok, men också att de är enklare att lära sig genom erfarenhet. Detta beskrivs i kapitel 4.1. och 4.3. Befattningsbeskrivningarna nämner ofta personalhantering som en arbetsuppgift, men inte mer än så. Det bör ges mer utförliga beskrivningar av vad hantering av personal innebär. Det är här det ska läggas stor vikt vid medarbetarsamtal, framförallt att ha en karriärsikt från chefen om dess stora betydelse. Flera av respondenterna pratar om att man ofta tar en roll som kräver mycket personkontakt där möten och medarbetarsamtal är en stor del av arbetet, och man märker det först när man har tagit rollen. Projektchefen talar även om att man i ett tidigt skede bör tala om utvecklingsmöjligheter, mål och vad man vill uppnå. Detta är också genomgående i litteraturen, det vill säga att organisationer ska uppmuntra till klara karriärvägar och hur de ska uppnås. Kapitel 3.3.2 tar dessutom upp punkter på hur man kan göra en karriärplanering. Att jobba med detta ger en säkerhet för medarbetarna att veta vilka möjligheter som finns och hur framtiden kan se ut för dem.

5.3.2 Tidspress och stress

Förhållandet mellan sålda projekt och kapaciteten för att hantera projekten resulterar i en sammanstötning där det skapas, enligt alla respondenter, tidsbrist. Naturligtvis handlar det också om vilken typ av organisationsstruktur och konjunkturläget när tid kommer in i bilden. Men hur fallet än är så önskar respondenterna en fördelning av projekt för att få tid till annat, exempelvis ledarskapsutbildningar, som platschefen uppmärksammar. Även tid för att vara på plats i de olika projekten önskas från en del chefer. Vissa chefer har förvisso inte skyldigheten att befinna sig på byggarbetsplatserna men de är medvetna om att genom att se produktionen med jämna mellanrum, skapas en starkare relation och förståelse till projekten, och ett starkare ledarskap. Regionchefen trycker starkast på detta men han kan inte genomföra det som han önskar, på grund av tidsbrist. Även litteraturen tar upp detta i kapitel 3.3.1, där en av fjorton punkter är just ”att befinna sig på arbetsplatsen”, för ett lyckat chefskap. Kanske kan det vara så att regionchefen ska avsätta tid för att visa sin närvaro åtminstone en gång i månaden för varje projekt, av principskäl och för att visa på organisationens mål att få så många delaktiga som möjligt.

Ytterligare ett problem som följer av tidsbrist är det är önskvärt att rekrytera erfarna personer, vilket var fallet för Platschefen. Det skapas en rädsla av att man inte hinner hantera och lära en nyanställd som är oerfaren. Om man tar det ännu ett steg ska kan den erfarna personen antas veta hur processer ska hanteras och därmed tror företaget att stöd och utbildning inte behövs lika mycket. Återigen hamnar man i en långsiktig förlust på grund av att man inte vågade utveckla den oerfarna arbetsledaren när det visar sig att den erfarna saknade ett tydligt ledarskap.

5.4 Det strategiska ledarskapet i byggorganisationen

5.4.1 Attrahera ledare

Det är otroligt viktigt att veta vad som driver och motiverar en person till att stanna i företaget och hur man attraherar rätt personer. Litteraturen i kapitel 3.3.4 listar flera attraktionskällor men det är inte alltid lätt att känna till dem med tanke på snabba förändringar. För att få folk att stanna på företaget så är det väldigt lönebaserat enligt projektchefen. Projektchefen fortsätter och menar att man nog vill trivas med sin chef också. Enligt statistiken från 4potentials i kapitel 3.3 så är chefen viktigare än lönen. Projektchefen sköter visserligen inte rekryteringen men osäkerheten i att man vill trivas med sin chef bör kanske ändras till en stark grund.

De olika förmånerna som ett företag bör erbjudas tas även upp i litteraturen under 3.4. och 3.4.1 där fungerande belöningssystem är en nyckel för att utveckla ledare och detta görs genom att hitta belöningssystem som passar alla. Som framkommer i kapitel 4.5 lyfter både KMA-chefen och HR-chefen att de olika arbetsbefattningarna är relativt lika varandra i de konkreta arbetsuppgifterna oavsett vilket byggföretag man arbetar på och att det därför är viktigt att locka med organisationen och företagsandan. HR-chefen betonar att företaget ska ha en genomsyrande transparent kultur där alla kan säga vad de tycker och tänker. Litteraturen tar upp även vikten av värderingar i flera delar av rapporten. Både inom det karismatiska- och det transformativa ledarskapet och under 3.1.2 ses värderingar som en av två grundbestånd för ett lyckat ledarskap. Dessutom är det viktigt att byggorganisationer är attraktiva på arbetsmarknaden och har ett gott rykte samt förmåner, för att på så sätt attrahera just nyckeltalanger med goda ledaregenskaper.

5.4.2 Utbildning och stöd

När det talas om internutbildning så uppstår det i alla intervjuer ett osäkert svar om vad man tycker om dessa och detta beskrivs även i kapitel 4.3. Genomgående är att de är bra men inte mer utvecklat än så. De allra flesta respondenter är dessutom osäkra på vilka utbildningar de har gått men tycker ändå att de fyller en viktig funktion. Ett viktigt ämne som KMA-chefen tar upp är att det inte sällan är medarbetaren som frågar sin chef om att få gå en utbildning, när det borde vara tvärtom. Organisationens bör förse med utbildning utan att bli tillfrågade, ett enkelt sätt är att ha medarbetarsamtal där man tar upp vad man vill bli bättre på och sedan får chefen bearbeta det för att erbjuda utbildning eller andra lösningar. På så sätt visar chefen ett intresse av att hitta verktyg åt sina medarbetare som i sin tur ger en starkare uppskattning från medarbetaren. Medarbetaren behöver då inte känna att man jagar utbildningar och kan fokusera på annat.

Vidare ska Wästbygg snart byta utbildningsprogram och överlag finns ingen omtalad anledning att till byta. Regionchefen nämner att utbildningspaketet ska bytas, samtidigt som KMA-chefen säger att de har ett väldigt bra utbildningspaket. Det är även så att ett företag kommer med nyheten om ett byte av utbildningsprogram skapar förvisso mestadels positiva intryck från medarbetarna, men i längden ska paketet vara bättre än det tidigare, annars fyller det inget större syfte. Det är viktigt att den utbildning som erbjuds ska vara rätt anpassad för medarbetaren och att det gös uttryckliga återkopplingar och utvärderingar till utbildningarna. Det var just återkopplingen som saknades mest i utbildningsprogrammet i Karlstad, som tas upp i

kapitel 3.3.2. Ett exempel på en utbildning som har varit väldigt omtyckt har varit den arbetsledarens utbildning. Denna utbildning baseras på ett trainee-program som löper över anställningen på 80%. Alltså är arbetsledaren heltidsanställd på 80% och går trainee-programmet på 20%. Trainee-programmet ger en löpande utbildning under hela dess tid, samtidigt som det kan tillämpas i anställningen. Dessvärre är det en väldigt liten del av företagets anställda som gör på det viset och dessutom har arbetsledaren inte fått gå några av företagets egna utbildningar vilket kan skapa en friktion i kunskap. Det är emellertid värt att analysera dess långsiktiga resultat, för att eventuellt börja använda sig av det regelbundet. Det skulle kunna vara så att man har en heltidsanställning på 40 timmar i veckan där det är ett krav att utbildas i 5 timmar per vecka.

En annan infallsvinkel är learn-by-doing-metoden som flera respondenter tar upp. Precis som litteraturen tar upp i kapitel 3.4.2 så bör denna fråga tas upp strategiskt. Det vill säga att erfarenhetsåterföringen ska vara strukturerad, enkel att förstå och gå genom ett helt system. Många respondenter tar upp att det är upplevelser och tidigare misstag som gör att man blir kompetent, men beroende på misstag kan det kosta företag olika dyrt. Därför är det viktigt med strategiska och systematiska kartläggningar av tidigare erfarenheter. Organisationen bör ställa sig frågan vilka misstag som är acceptabla och som kan vägas upp som erfarenhet ur ett långsiktigt perspektiv. Som litteraturen nämner så brukar systematiska fel ses som vanliga fel och därför läggs inte större vikt på att åtgärda dem, som exempel lyfter en respondent att nyanställda kan ha svårt med att tidsrapportera i datorsystemet men att ledningen inte åtgärdar detta. I sådana fall bör nyanställda få en utbildning i det då det är mer effektivt än att de nyanställda ska lära sig det på egen hand under en längre tidsperiod. En annan lösning kan vara att man väljer att utveckla systemet för tidsrapportering som kostar en del men återbetalas snabbt i form av vunnen tid, precis som HR-chefen nämner när det talas om företagets mindre bra lönesystem. Därmed kan det i vissa fall bli billigare att lära sig av misstag, och likt mentorskap som nämns i rapporten så har praktiska lärdomar större påverkan än teoretiska. Men återigen, det är viktigt att veta när misstag är accepterade, och när man ska jobba förebyggande för att undvika dem.

5.4.3 Kommunikation mellan ledning och organisation

Givetvis har ledarskapet en stor påverkan på hur väl projekt genomförs men det är en aspekt som hamnar i skymundan och detta är kapaciteten för projekt. Det är kommunikation och olikheter i mål mellan ledningens tänkta projektportfölj, och vad organisationen är kapabel till att leverera som får det att brista. Dessvärre slår det på enskilda individer och inte sällan kallar man det dåligt ledarskap. Återigen kan detta kopplas till Yukls fyra ledarskapsnivåer, individuellt-, dyadiskt-, grupp- och organisatoriskt ledarskap. Det denna rapport vill trycka på är att det i fall som detta så handlar det om bristfällig organisatoriskt ledarskap, och inte individuellt ledarskap.

Det är viktigt att ledningen kommunicerar en gemensam bild som ska genomsyra hela tänket i organisationen, och flera respondenter i intervjustudien lyfter även frågan om att tänka långsiktigt med projekt. I vissa projekt är det kanske mer lämpligt att vänta in rätt person som ledare för projektet, snarare än att välja en av de som finns tillgängliga vid den specifika tidpunkten i fråga. Detta resulterar då i mer produktiva effekt, då man har satt rätt person som byggchef och projektledare, samtidigt som det

ökar tillfredsställelsen bland byggcheferna. Dessutom gör personalbristen i byggbranschen att det finns ett överflöd av byggprojekt, men bristen på personal gör det desto svårare att ha en hög produktion. En respondent nämner byggbranschen som en problematisk bransch där man arbetar korta perioder på olika arbetsplatser och hela tiden pressas på att arbeta för att göra upp för den personalbristen som finns. En annan respondent påpekar även att personalbristen gör att man i många fall hamnar i för stora skor som man inte kan fylla vad det gäller sin befattning, och detta skapar både stress och ett allmän missnöje i organisationen.

Tidigare i rapporten nämns även att korta kommunikationsvägar är önskvärda och en stor styrka framförallt jämfört med större byggföretag. I kapitel 3.3 listas anledningar till varför talanger väljer att stannat kvar i olika företag, och på listans tredje plats är ”att kunna påverka och ta ansvar”. Därmed är det viktigt för växande organisationer att bevara en struktur där kommunikationsvägar görs tydliga och enkla.

5.5 Slutsatser

Denna rapport har behandlat ledarskap av olika slag och i olika nivåer. De olika metoderna som har använts har varit väldigt nyttiga på så vis att det har kunnat dras tydliga paralleller mellan dem, samtidigt som studien funnit skillnader i resultat mellan litteratur och företagsintervjuer.

Arbetsgången gick ut på att finna underlag kring ledarskap generellt, det vill säga hur ledarskapet bör hanteras teoretiskt, och detta sattes mot chefskapet. Men andra ord har rapporten utgått från det som bakgrund, att först veta hur en chef, kombinerat med ledarskap bör vara. Därefter har byggbranschen analyserats för att genom studien, implementera ledarskapet i branschen. Slutligen behandlar rapporten hur det strategiska arbetet bör hanteras gällande frågeställningen; finna, fördela och förvalta ledare.

Svårigheterna är många men en aspekt som är viktigt att bemöta är det krävs en vilja från hela organisationen för att realisera ändringar i ledarskap och att den bör vara enhetlig genom hela organisationen. Ändringen måste komma från högsta ledningen som ger tydliga uttalanden och utefter det sätts mål ihop med hela organisationen. Det kan även konstateras att ledarskap är väldigt brett och svårt att konkretisera. Därför skapas ännu större utmaningar när det hanteras strategiskt genom en hel organisation men utifrån undersökningens resultat har det tagits fram ett antal rekommendationer inom ämnet.

5.5.1 Rekommendationer till branschen

- Ha en samlad ledarskapsstrategi för hela organisationen, och gör kontinuerliga förändringsanalyser och benchmarking för att hålla ledarskapet i nivå med omvärldsförändringar och teknisk utveckling.
- Våga bortse från den traditionella kompetensprofilen vid rekrytering, och se även till potentiella ledare från andra branscher. Ämneskunskaper krävs inte i den omfattning som det värderas till idag, utan i rekryteringskedet bör vikt läggas vid ledarskapsegenskaper.
- Genom mentorer och coacher kan nya medarbetare få stöd till att lära sig genom erfarenhetsåterföring och genom praktisk hjälp få mer inverkan än genom teoretiskt. Ta lärdom genom "den hårda vägen" kan vara effektivt, men det bör göras en avvägning på vilka misstag som kan accepteras och vilka som bör undvikas.
- Implementera löpande ledarskapsutbildningar istället för de korta och intensiva utbildningar som erbjuds av marknaden idag, och lyft vikten av att gå utbildningarna hos byggcheferna.
- Koppla rätt projekt till rätt person för att säkerställa god kvalitet och genomförande samt uppmuntra medarbetare till att arbeta sidledes i rollerna, för att skapa ett stöd inom organisationen.

5.5.2 Fortsatt forskning

Förhoppningen är att ledarskapet kan utvecklas för att hitta lösningar och teorier som är anpassade för olika branscher istället för att utgå från samma grunder. Dessutom finns ett stort intresse för frågan om ledarskap och det blir en allt mer strategisk fråga för organisationer när hållbarhet växer sig allt större. Men tanke på den tekniska utvecklingen och på den stora globaliseringen så kommer bra ledarskap vara en huvudparameter för framgångsrika organisationer.

Denna studie ger vägledning för vilket ledarskap som är lämpligt för byggbranschen och hur det ska hanteras, men det är viktigt att forskning inom detta område fortsätter för att bidra till ännu större grunder. Dessutom är vi i ständiga omvärldsförändringar vilket gör att forskning likt denna bör uppdateras regelbundet för fortsatt applicerbarhet i byggbranschen, men även i andra branscher.

Referenser

- ASTRAKAN Strategisk utbildning (2016): Situationsanpassat ledarskap [Elektronisk källa]. Hämtat från: <https://www.astrakan.se/situationsanpassat-ledarskap/>
- Bergström, A. M. (2009). De flesta vill ha bättre arbetstid och mer semester. *Jusektidningen*.
- Boverket. (2014) *Svenska byggkostnader i en internationell jämförelse*.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber AB.
- Byggbranschen och samhället. (2014). *Byggledarskap.se*, 2.
- Chefen & ledarskapet. (1986). Stockholm: Överbefälhavaren i samarbete med Försvarets läromedelscentral.
- Cutler, A. (2014). *Leadership Psychology: How the BEST Leaders Inspire Their People*.
- Deremar, J., Isaksson, F., Blom, L.-J., & Broman, A. (2017). Byggkonjunkturen. *Sveriges Byggindustrier*, (2). Hämtat från https://www.sverigesbyggindustrier.se/UserFiles/Files/Publikationer/BK2_2017.pdf
- Dick, R. Van, Christw, O., Stellmacherw, J., Wagnerw, U., Ahlswedew, O., Grubbaw, C., ... Tissington, P. A. (n.d.). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction *.
- Dokukina, T., & Xidir, H. (2011). *Ny som chef/ledare: en studie om effekter av ledarutvecklingsprogram*. Karlstad Business School.
- Forslund, M. (2013). *Organisering och ledning* (2a upplaga). Malmö: Liber AB.
- Gulick, L. (2003). Papers on the Science of Administration. In *The early sociology of management and organizations*.
- Halpin, D. W., & Senioir, B. A. (2010). *Construction Management* (4th ed.). United States of America: John Wiley & Sons.
- Johan, H. (2015). Bostadsbristen förvärras med dyr nyproduktion. *SvD*.
- Kaldo, M. (2017). Ledarskapsmodellen som gör dig till en troféchef. 2017-05-02.
- KMA-HANDBOKEN WÄSTBYGGS LEDNINGSSYSTEM. (2017).
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (3rd ed.). Lund: Studentlitteratur.

- Lindmark, A., & Önnevik, T. (2011). *Human resource management : organisationens hjärta* (2nd ed.). Lund: Studentlitteratur.
- Lundgren, N. M. (2010). Byggbranschen har förnygrats. *Byggindustrin*.
- Lundqvist, T. (2015). *LÄTT ATT LEDA: En handbok som underlättar och förenklar din roll som ledare och chef*. Göteborg: Soderpalm Publishing.
- Meiling, J., Lundkvist, R., & Magnusson, O. (2011). Erfarenhetsåterföring. *Samhällsbyggaren*, 21.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management : inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Nya befattningar på Wästbygg. (2017).
- OM BYGGCHEFERNA. (u.å.). Hämtat april 28, 2018, från <http://www.byggcheferna.se/om-byggcheferna/>
- Phillips, D. T., James, A., & Loy, M. (2018). The Architecture of Leadership preparation equals performance, 17. Retrieved from <http://ebookcentral.proquest.com/lib/chalmers/detail.action?docID=1273904>.
- Pries, F., Doree, A., Van Der Veen, B., & Vrijhoef, R. (2004). The role of leaders' paradigm in construction industry change. *Construction Management and Economics*, 22(1), 7–10. <https://doi.org/10.1080/0144619042000186013>
- Pwc. (2012). Talent Mobility - 2020 and beyond, 1–34.
- Siljevall, A. (2017). Veidekke: "Hög tid att effektivisera vår bransch." *Byggindustrin*.
- Svensk-Byggtjänst, & Industrifakta. (2014). *Besparingsmöjligheter genom effektivare kommunikation i byggprocesser*. Hämtat från <https://byggtjanst.se/globalassets/svensk-byggtjanst-besparingsmojligheter-2014.pdf>
- Tannenbaum, R., & S. (1973). How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, (50), 162–180.
- Tunbrå, L.-O., & Wennerhill, H. T. (2015). *Framtidens ledare : att identifiera, finna och rekrytera* (1st ed.). Stockholm: Liber.
- Wikström, C., & Martin, H. (2012). *Talent management i praktiken : attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlid.
- Wikström, K., Gustafsson, C. (1999). Ett skapande kaos. *Projektitoiminta*.
- Wästbygg. (2017). *Års- och hållbarhetsredovisning*.

Yukl, G. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Great Britain: Pearsons Education Limited.

Örstadius, K. (2016). Därför tar det tio år att bygga lägenheter. *Dagens Nyheter*.

Bilagor

Bilaga 1 Frågeschema intervjustudie

INTRODUKTION:

Som du vet så skriver vi vårt examensarbete inom ämnet ledarskap i byggbranschen, och framförallt fokuserar vi på hur byggchefen är som ledare. Inom byggbranschen krävs det bra ledarskap för att få allt att funka, särskilt på Wästbygg då ni arbetar uteslutande med underentreprenörer. Därför har vi intervjuer för att få ett perspektiv från personer som faktiskt arbetar med detta och har ett eget perspektiv på branschen. Frågorna kommer handla om din bakgrund och erfarenheter inom byggbranschen, och sen även frågor kring ledarskap på Wästbygg och ledarskap allmänt inom bygg.

Vi kommer spela in intervjun för att kunna citera dig i vårt arbete, känns det bra? Vi kommer inte ha med några namn i arbetet utan endast din befattning. Om det är någon fråga som du inte känner är relevant så behöver du självklart inte svara.

FRÅGOR:

- Berätta lite om din arbetsrelaterade bakgrund inom byggbranschen?
 - Vad är din bakgrund/utbildning?
 - Hur länge har du arbetat inom byggbranschen?
 - Andra företag än Wästbygg?
 - Vilka roller?
 - Antal år i olika roller?
- Vad är dina främsta arbetsuppgifter?
- Känner du att det är tydligt vad som förväntas av dig i ditt arbete (oskriven roll vs. på papper)?
 - Har du fått tillgång till befattningsbeskrivning och KMA-handbok?
 - Hur väl stämmer dessa överens med verkligheten och det arbete du gör?
- Kände du att du var redo för att axla din arbetsroll på Wästbygg när du blev anställd?
 - Om nej, vad saknas? Utveckla.
- Vad innebär det för dig att vara en bra:
 - Ledare?
 - Chef?
 - På vilket sätt försöker du uppnå dessa egenskaper?
- Vad för slags ledare ser du dig själv som?

- Vad tycker du om internutbildningarna som Wästbygg erbjuder?
 - Introduktionskurser/utbildning
 - Kurser inom arbetsrollen
- Upplever du att nya chefer får rätt förutsättningar och stöd?
- Känner du någon problematik kring förutsättningarna som finns i dagsläget för dig att vara chef?
- Enligt dig, på vilket sätt arbetar man idag för att attrahera ledare i byggbranschen?
 - På vilket sätt kan man förbättra detta?
- Varför tycker du om ledarskapet i byggbranschen? Bra dåligt?
 - Vad är det som brister?
 - Har du några tankar på hur man kan förebygga detta?
- Vad tror du är effekterna av bra/dåligt ledarskap?
- Några fler tankar efter dessa frågor?

Bilaga 2 Nya befattningar på Wästbygg

Nya befattningar på Wästbygg

Vi har under en tid diskuterat hur vi ska vara organiserade inom försäljning/produktion för att möta den utveckling vi ser för Wästbygg framöver och som vi har slagit fast i vår affärsplan. Ytterligare resurser krävs för ett aktivt försäljningsarbete på en allt mer omfattande marknad. Dessutom kräver större byggprojekt starkare platsbemanning.

Parallellt vill vi skapa ytterligare utvecklingsmöjligheter och karriärvägar för våra medarbetare. Till grund för de nya befattningarna ligger även synpunkter som vi har hämtat in under vårens utvecklingssamtal.

FÖRÄNDRINGARNA I KORTHET:

1. Regionchef/affärschef – redan genomfört

I samband med att vi började skapa regioner försvann befattningen som företagsövergripande affärsområdeschef. Idag har vi regionchefer i Stockholm, Mitt och Syd och utifrån behov är även affärschefer tillsatta – och kommer att tillsättas. Affärschefer är kopplade till våra produkter, exempelvis chef Bostad Stockholm och chef Kommersiellt Väst.

2. Projektlejdarna delas upp i två nya befattningar

Titeln projektlejdare försvinner. Vi har under en tid fått signaler om att det är svårt att få tiden att räcka till för både försäljning och att vara involverade i framdriften av projekten. Befattningen delas därför upp i två nya – arbetschef och projektschef.

Arbetschefen ska ha fokus på försäljning, ekonomisk uppföljning samt ha personal- och rekryteringsansvar i sina arbetsgrupper. Projektschefen kopplas till ett eller flera större projekt som kundkontakt samt stöd till platsledningen.

Projektlejdarna har fått sina nya titlar i samband med utvecklingssamtalen, alternativt kommer att få en inbjudan till ett möte med sin chef om detta inom kort.

3. Större byggprojekt får blockchefer

Våra byggarbetsplatser kommer att bemannas med platschef och arbetsledare precis som tidigare. På större projekt förstärks organisationen med en eller flera blockchefer utifrån hur behovet ser ut. Blockchefen ansvarar för en tydligt avgränsad del av entreprenaden som avlastning till platschefen. Blockchefen är ingen egen befattning utan ett ansvar som tilldelas enbart en arbetsledare eller en annan platschef för ett specifikt projekt.

4. Tydligare roller för projektingenjörerna

Projektingenjörerna (PIN) har en central roll i företaget och denna vill vi stärka ytterligare. Med ökad specialisering och genom att successivt inrätta tekniska team på fler kontorsorter vill vi skapa utvecklingsmöjligheter för våra PIN:ar.

Mer information om de olika befattningarna finns på de kommande sidorna. Undrar du över något så prata gärna med din närmaste chef.

Inte likadant överallt

En flexibel organisation som är anpassad till sin uppgift. Så ska vi även fortsättningsvis arbeta på Wästbygg. Det innebär att vi kommer att dimensionera utvald bemanningen på byggprojekt som regionorganisationerna efter vad som behövs här och nu. Organisationsplanerna på sidan 4 är därför endast exempel på hur det kan se ut.

Ulf

WÄSTBYGG

BEFATTNINGAR INOM PRODUKTION

– dina möjligheter



ARBETSLEDARE

För en nyutexaminerad byggnadsingenjör eller för en yrkesarbetare som går över till en tjänstemannaposition är arbetsledare den befattning som i normalfallet är den första tjänsten på Wästbygg. Som arbetsledare är man med och planerar, leder och fördelar arbetet på byggarbetsplatsen. Detta sker i nära samarbete med platschefen och utifrån ansvar som lden som tilldelas av platsledningen vid varje enskilt projekt.

Arbetsledaren behöver ha erforderliga kunskaper inom byggnadsproduktion. I tjänsten ingår även att leda såväl företagets egna yrkesarbetare som underentreprenörer, varför goda ledaregenskaper också är viktiga. Som arbetsledare krävs också en förmåga att se kundens perspektiv och en förståelse för vikten av goda relationer med samtliga parter i projektet.



BLOCKCHEF

En blockchef är en erfaren arbetsledare eller en platschef som ansvarar för ett specifikt område eller moment på ett större byggprojekt. Ett block är ett tydligt definierat område inom entreprenaden där blockchefen ansvarar för resursplanering, att tidplaner hålls, vissa inköp samt ekonomiska avstämningar och rapporter.

Blockchefen har ingående kunskap inom de moment som omfattas av blocket. Goda ledaregenskaper är viktiga liksom förmågan att se helheten och styra det egna ansvarsområdet inom ramen för hela projektets tidplan och ekonomiska ramar.



PLATSCHEF

Platschefen har det övergripande ansvaret för det dagliga arbetet på byggarbetsplatsen och ska se till att Wästbygg levererar ett projekt som uppfyller kundens krav i enlighet med fastställd tidplan och ekonomiska ramar. Platschefen är ytterst ansvarig för att såväl egen personal som underentreprenörer utför sina uppgifter på rätt sätt och i rätt tid samt att de har en trygg och säker arbetsplats att vistas på. Produktionskalkyl, budget, ÅTA, fakturauppföljning och ekonomiska avstämningar är andra viktiga uppgifter.

Platschefen har mycket goda kunskaper inom byggproduktion och ekonomi och är dessutom en kompetent och erfaren ledare. I kundrelationen krävs fingerfärdighet för att klara balansen mellan att vara serviceinriktad och ändå tydlig kring vad som ingår i det överenskomna uppdraget. Ytterligare förmågor som krävs är att kunna arbeta självständigt och fatta de beslut som krävs för framdriften av projektet.



PROJEKTCHEF

Projektschefen ansvarar för ett eller flera projekt beroende på storlek och komplexitet. Ansvaret omfattar kontrakt, kontakter med kunden, ekonomi, projektering samt produktion. Projektschefen har ett nära samarbete med respektive platschef under hela produktionsfasen.

För arbetet som projektschef krävs lång erfarenhet från och goda kunskaper inom projektering och byggproduktion men också inom kalkyl och ekonomi. Fokus ligger på helheten men utan att tappa bort detaljerna. Projektschefen har ett självständigt arbete varför förmågan att arbeta målinriktat under eget ansvar är helt avgörande. Dessutom måste flera projekt kunna hanteras parallellt.



ARBETSCHEF

Arbetschefens fokus ligger på försäljning och att säkerställa en kontinuerlig påfyllnad av nya projekt. I arbetet ingår att aktivt söka upp kunder, presentera kalkyler, säkerställa lönsamma uppdrag samt rapportera åt alla nivåer i organisationen. Arbetschefen är ekonomiskt ansvarig för verksamheten i de egna arbetsgrupperna och har personal- och rekryteringsansvar för hela sin organisation från arbetsledare till projektchefer.

En arbetschef har mångårig erfarenhet av byggproduktion men är också väl insatt i såväl ekonomi som affärsmanuskap och försäljning. Arbetschefen representerar Wästbygg i kundsammanhang och är en duktig relationsbyggare som har förmågan att skapa förtroende för företagets produkter. Internt är arbetschefen en kompetent chef som med ett aktivt ledarskap sprider Wästbyggs värdegrund.



AFFÄRSCHEF

Affärschefen är inom sin region ansvarig för något av Wästbyggs segment Bostad eller Kommersiellt. I affärschefens ansvarsområde ingår att identifiera såväl dagens som morgondagens möjliga kunder och affärer men också vara lyhörd för trender och förändringar som kan kräva en anpassning av Wästbyggs produkter, teknikal och sätt att arbeta.

I försäljningsarbetet är affärschefen driven och relationsorienterad. Tack vare lång erfarenhet av och goda kontakter inom ett byggspektrums olika faser kan affärschefen i olika kund-sammanhang presentera kostnadsindikationer på ett övergripande plan. Samma kompetens och erfarenhet gör att affärschefen även kan driva ett kontinuerligt utvecklingsarbete internt med produkter och processer.



PROJEKTINGJÖR (PIN) PRODUKTION

Projektingenjör produktion är kopplad till ett eller flera byggprojekt beroende på projektets storlek, och ansvarar för uppföljning av kalkyler och inköpsplaner samt fungerar som stöd till platsledningen.

Projektingenjör produktion är utbildad byggnadsingenjör och har erfarenhet av produktionsarbete som arbetsledare eller liknande.



PROJEKTINGJÖR (PIN) SPECIALISERAD

En specialiserad projektingenjör arbetar inom något av områdena projektering, kalkyl eller inköp. Projektingenjörerna är engagerade i såväl anbudsprocessen som i uppstartfasen och arbetar självständigt med att ta fram underlag och hitta bästa möjliga lösning för varje byggprojekt inom sina respektive specialområden.

En specialiserad projektingenjör är en byggnadsingenjör med mångårig erfarenhet av projektering, kalkylering och inköp. För arbetet krävs också att man är fokuserad på att hitta möjligheter och lösningar samt tycker om att göra bra affärer.



GRUPPCHEF TEKNISKT TEAM

Gruppchefen leder och fördelar arbetet bland projektingenjörerna men deltar också aktivt i arbetet med att bistå arbetschefer och affärschefer med offertunderlag och kalkyler. Tillsammans med arbetschefer bedöms inkomna offertförfrågningar för att identifiera rätt projekt att räkna på.

Gruppchefen är en erfaren projektingenjör som arbetat inom de olika specialiseringarna. Gruppchefen är också en god och entusiasmerande ledare som har förmågan att se helheten för att lägga resurser på rätt projekt.

TILLSAMMANS ÄR NYCKELORDET

En förutsättning för lyckade byggprojekt är samverkan inom laget. "Tillsammans bygger vi din framtid" är en devis som i sin enkelhet väl beskriver hur vi arbetar. Vi bygger för våra kunders framtid tillsammans med dem. Genom kompetensutveckling och utmanande projekt bygger vi våra medarbetares framtid. Våra duktiga medarbetare bygger tillsammans Wästbyggs framtid. Tillsammans med leverantörer och samarbetspartners bygger vi gemensamt en framtid. Skissarna här nedanför visar några exempel på hur vår organisation ser ut.

