

# Ledarskap och organisation i byggsektorn

Byggföretaget : En familjär miljö eller bara arbetsplats?

**Mohannad Qrh Bateq**  
**Fade Alsalek**

Handledare: Johan Petersson  
Examinator: Dag Haugum

## Upphovsrätt

Detta dokument hålls tillgängligt på Internet – eller dess framtida ersättare – under 25 år från publiceringsdatum under förutsättning att inga extraordinära omständigheter uppstår.

Tillgång till dokumentet innebär tillstånd för var och en att läsa, ladda ner, skriva ut enstaka kopior för enskilt bruk och att använda det oförändrat för ickekommersiell forskning och för undervisning. Överföring av upphovsrätten vid en senare tidpunkt kan inte upphäva detta tillstånd. All annan användning av dokumentet kräver upphovsmannens medgivande. För att garantera äktheten, säkerheten och tillgängligheten finns lösningar av teknisk och administrativ art.

Upphovsmannens ideella rätt innefattar rätt att bli nämnd som upphovsman i den omfattning som god sed kräver vid användning av dokumentet på ovan beskrivna sätt samt skydd mot att dokumentet ändras eller presenteras i sådan form eller i sådant sammanhang som är kränkande för upphovsmannens litterära eller konstnärliga anseende eller egenart.

För ytterligare information om Linköping University Electronic Press se förlagets hemsida <https://ep.liu.se/>.

## Copyright

The publishers will keep this document online on the Internet – or its possible replacement – for a period of 25 years starting from the date of publication barring exceptional circumstances.

The online availability of the document implies permanent permission for anyone to read, to download, or to print out single copies for his/hers own use and to use it unchanged for non-commercial research and educational purpose. Subsequent transfers of copyright cannot revoke this permission. All other uses of the document are conditional upon the consent of the copyright owner. The publisher has taken technical and administrative measures to assure authenticity, security and accessibility.

According to intellectual property law the author has the right to be mentioned when his/her work is accessed as described above and to be protected against infringement.

For additional information about the Linköping University Electronic Press and its procedures for publication and for assurance of document integrity, please refer to its www home page: <https://ep.liu.se/>.

## Sammanfattning

Detta examensarbete undersöker ledarskap och organisation inom byggbranschen med fokus på hur dessa aspekter påverkar arbetsmiljön och medarbetarnas välbefinnande samt deras bidrag till projektframgång. Studien framhäver vikten av specifika ledaregenskaper och kompetenser, främjandet av gemenskap och stöd inom företaget, samt skapandet av en balanserad arbetsmiljö som gynnar medarbetarnas prestation och välmående.

En effektiv ledare inom byggsektorn måste kunna anpassa sitt ledarskap beroende på situationen och medarbetarnas behov, vilket kräver flexibilitet och en kombination av olika ledarskapsstilar. Studien identifierar flera nyckelfaktorer för framgångsrikt ledarskap inom byggsektorn. Anpassningsförmåga är en av de viktigaste kompetenser för en ledare som bör kunna växla mellan olika ledarskapsstilar och anpassa sitt ledarskap efter situationen. Främjande av social samhörighet genom gemensamma aktiviteter och en öppen kommunikationskultur är centralt för att skapa en känsla av gemenskap och stöd bland medarbetarna. En balans mellan krav och stöd i arbetsmiljön är också viktig, eftersom en arbetsmiljö som balanserar arbetskrav med tillräckligt stöd och möjlighet till egenkontroll främjar medarbetarnas välbefinnande och prestation. Regelbunden feedback och tydlig kommunikation bidrar också till att medarbetarna känner sig informerade, värderade och motiverade.

Metoden för studien inkluderade både teoretiska och empiriska undersökningar. Litteraturstudier kombinerades med enkäter och intervjuer för att samla in data om ledarskapets roll inom byggsektorn. Enkäten skickades till 18 olika byggföretag, varav 14 respondenter deltog, vilket gav en bred inblick i hur ledarskap praktiseras i olika företag. Intervjuer genomfördes med både ledare och medarbetare för att få en djupare förståelse av deras upplevelser och synpunkter. Studien ger också rekommendationer för hur ledare inom byggsektorn kan anpassa sina ledarstilar för att effektivt driva projekt mot framgång.

Sammanfattningsvis visar resultaten att ett effektivt ledarskap inom byggsektorn kräver en kombination av specifika egenskaper och kompetenser, förmåga att främja gemenskap och stöd samt skapande av en arbetsmiljö som möjliggör optimal prestation. Genom att koppla teoretiska modeller till empiriska observationer har flera nyckelfaktorer som bidrar till framgångsrikt ledarskap och en positiv arbetsmiljö inom byggsektorn identifierats. Denna forskning bidrar till en ökad förståelse för ledarskapets roll inom byggbranschen och dess påverkan på både projektframgång och arbetsmiljö.

## Abstract

This thesis examines leadership and organization in the construction industry, focusing on how these aspects affect the work environment and employee well-being, as well as their contribution to project success. The study highlights the importance of specific leadership qualities and competencies, fostering a sense of community and support within the company, and creating a balanced work environment that benefits employee performance and well-being.

An effective leader in the construction sector must be able to adapt their leadership based on the situation and the needs of the employees, requiring flexibility and a combination of different leadership styles. The study identifies several key factors for successful leadership in the construction sector. Adaptability is one of the most important competencies for a leader who should be able to switch between different leadership styles and adjust their leadership according to the situation. Promoting social cohesion through joint activities and an open communication culture is essential for creating a sense of community and support among employees. Balancing demands and support in the work environment is also important, as a work environment that balances work demands with sufficient support and opportunities for autonomy enhances employee well-being and performance. Regular feedback and clear communication help employees feel informed, valued, and motivated.

The method for the study included both theoretical and empirical investigations. Literature reviews were combined with surveys and interviews to gather data on the role of leadership in the construction sector. The survey was sent to 18 different construction companies, with 14 respondents participating, providing a broad insight into how leadership is practiced in various companies. Interviews were conducted with both leaders and employees to gain a deeper understanding of their experiences and perspectives. The study also provides recommendations for how leaders in the construction sector can adapt their leadership styles to effectively drive projects to success.

In summary, the results show that effective leadership in the construction sector requires a combination of specific qualities and competencies, the ability to foster community and support, and the creation of a work environment that enables optimal performance. By linking theoretical models to empirical observations, several key factors contributing to successful leadership and a positive work environment in the construction sector have been identified. This research contributes to an increased understanding of the role of leadership in the construction industry and its impact on both project success and the work environment.

## Förord

Examensarbetet är ett avslutande moment av utbildningen till högskoleingenjör i byggnadsteknik vid Linköpings universitet. Arbetet motsvarar 16 högskolepoäng av programmets totala 180 högskolepoäng och utfördes våren 2024.

Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Johan Petersson för utmärkt handledning och stöd genom arbetet. En stor uppskattning vill vi även rikta till de deltagande i intervjuerna som möjliggjorde detta arbete samt la ner tid och intresse och även till de respondenter som besvarade enkätundersökningen.

Norrköping, 2024

Mohannad Qrh Bateq & Fade Alsalek

# Innehållsförteckning

## Sammanfattning

## Abstract

## Förord

## Innehållsförteckning

<b>1. Inledning</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problembeskrivning	3
1.3 Syfte och mål	3
1.4 Frågeställningar	3
1.5 Avgränsningar	3
<b>2. Genomförande</b>	<b>5</b>
2.1 Metodval	5
2.1.1 Frågeställning 1	5
2.1.2 Frågeställning 2	5
2.1.3 Frågeställning 3	5
2.2 litteraturstudier	6
2.3 Enkätundersökning	6
2.4 Intervjuer	7
2.5 Metodkritik	7
2.5.1 Validitet	7
2.5.2 Reliabilitet	8
2.5.3 Generaliserbarhet	8
<b>3. Teoretisk referensram</b>	<b>9</b>
3.1 Ledarskap och organisation	9
3.2 Organisationer ur olika ledarskapsperspektiv	10
3.3 Ledarskapsstilar	12
3.4 Ledarskapsteorier	13
3.5 Ledarskap inom byggbranschen	16
<b>4. Empiri</b>	<b>19</b>
4.1 Intervju 1	19
4.2 Intervju 2	21
4.3 Enkätundersökning	22
<b>5. Resultat</b>	<b>26</b>
<b>6. Analys</b>	<b>28</b>
<b>7. Slutsatser</b>	<b>30</b>
7.1 Rekommendationer	32
7.2 Kritik av arbetet	33

<b>8. Diskussion</b>	<b>34</b>
8.1 Förslag till fortsatt utveckling	34
<b>9. Referenser</b>	<b>35</b>
<b>Bilagor</b>	<b>38</b>
Bilaga 1: Enkätundersökning	38
Bilaga 2: Intervju 1	41
Bilaga 3: Intervju 2	42

## 1. Inledning

*I detta kapitel ges en kort bakgrund till valet av ämne i undersökningen som i sin tur leder till problemformulering. Utöver det presenteras syfte, mål, frågeställningar och avgränsningar för undersökningen.*

Ledarskap och organisation inom byggsektorn utgör fundamentala element för att effektivt styra och samordna olika projekt. Trots den växande medvetenheten om deras betydelse kvarstår utmaningar och frågor som kräver närmare undersökning. Denna studie syftar till att utforska hur ledarskapet inom byggsektorn påverkar arbetsmiljön och medarbetarnas välbefinnande samt dess koppling till projektframgång. Genom att fokusera på hur ledarskapet kan skapa en optimal arbetsmiljö och påverka medarbetarnas motivation och engagemang, strävar studien efter att formulera rekommendationer för effektivt ledarskap. Genom att svara på frågeställningar om vilka specifika egenskaper och kompetenser som behövs för ledare inom byggsektorn samt hur en familjär atmosfär kan skapas inom företaget, bidrar denna forskning till en ökad förståelse för ledarskapets roll inom byggbranschen och dess påverkan på både projektframgång och arbetsmiljö.

I kommande avsnitt beskriver bakgrund och problematisering vikten av ledarskap och organisationsstruktur inom byggsektorn och synen på hur de har utvecklats över tiden. Därefter presenteras studiens syfte, mål, frågeställningar samt vilka metoder som använts för att svara på frågeställningar. Dessutom presenteras en teoretisk referensram som då ligger till grund för studien och vidare en diskussion. I slutet av inledningskapitlet beskrivs vilka avgränsningar det finns med denna studie.

### 1.1 Bakgrund

Ledarskap och organisation inom byggsektorn handlar om att styra och samordna alla delar av ett byggprojekt, såsom människor, resurser och processer. Ledarskap är den påverkan som en chef har på sina medarbetare, och denna påverkan kan variera beroende på vilken ledarskapsmodell som används. Ledarskapsmodeller fokuserar däremot på olika aspekter av ledarskap såsom chefens egenskaper, beteende eller förmågan att inspirera och motivera sina medarbetare (Arbetsmiljöverket, 2016). Utforskning av dessa aspekter ger en djupare förståelse för hur ledarskapet påverkar arbetsmiljön, den beskriver dessutom sambandet mellan ledarskap och medarbetarnas välbefinnande och prestation (Myndigheten för Arbetsmiljöverket 2022).

Ledarskap och organisationsstruktur är två aktuella ämnen inom byggsektorn idag, eftersom de kan vara anledningen till antingen ett framgångsrikt eller misslyckat byggprojekt. Tidigare har synen på ledarskap inom byggbranschen inte varit lika bra som den är idag. Historiskt sett har forskning om projektledning betonat effektiviteten snarare än beteendemässiga faktorer och hur människor förhåller sig till varandra på arbetsplatsen. Under de senaste två decennierna har det



skett flera förändringar i förståelsen av vad som utgör projektframgång. Under 1980-talet var forskarnas huvudsakliga fokus på användning av olika verktyg och tekniker inom projektledning. Lite senare har de fokuserat på riskhantering och styrningsstöd som projektet får av moderorganisationen. Idag ligger fokuset i forskningsstudierna på olika projektledningsmetoder, och som pekar på att olika kompetensprofiler och ledarstilar för projektledaren skulle vara lämpliga för olika typer av projekt (Muller & Turner, 2007).

Medarbetarskap är av avgörande betydelse för organisationer då användningen av den ger en tanke om medarbetarnas betydelse för organisationen. Ledarskapet spelar dessutom en stor roll för hur medarbetarskap utövas, eftersom det finns en enorm skillnad mellan en chef som ser sina medarbetare som partners och aktiva deltagare och en chef som ser sina medarbetare som anställda som genomför arbeten och tar emot lön (HR boken s.42 och 31).

Ahl, Bergmo-Prvulovic, och Kilhammar inleder sin bok (HR: att ta tillvara mänskliga resurser) genom att beskriva sambandet mellan människor och organisationer, "Människor är organisationens viktigaste resurs. Utan mänskligt arbete och kreativitet blir det inget gjort. Och utan människorna finns det inte heller någon organisation". Detta samband antyder då att organisationen och dess anställda måste samarbeta för att skapa en hållbar arbetsmiljö där individens välbefinnande och tillfredsställelse är viktiga faktorer (Myndigheten för Arbetsmiljöverket 2022).

Ledarskapets betydelse inom byggsektorn studerades i tidigare forskningar, där man fokuserade på sambandet mellan projektledarens egenskaper och projektets misslyckande/framgång. Byggbranschens särskilda egenskaper gör den unik jämfört med andra branscher, den består av olika typer av individer och organisationer där alla jobbar tillsammans för att uppnå ett mål under en viss tid (Ali & Yosief, 2021). Ali & Yosief menar att en arbetsledare måste kunna bete sig som effektiv för att kunna hantera projektet och leda den mot framgång.

Trivsel och effektiviteten på arbetsplatsen skapas genom goda relationer mellan anställda. Helander och Beckman påstår i sin studie att dessa relationer kan byggas genom till exempel vänliga samtal, vara trevliga och gemensamma aktiviteter efter arbetstiden (Helander & Beckman, 2020). Vilket i sin tur leder till ökad samarbetsvilja, förbättrad kommunikation och ömsesidig respekt för varandras arbetsuppgifter. Både platsledningen och medarbetarna spelar en roll i att främja ett positivt arbetsklimat genom att vara delaktiga, stödjande och engagerade (Helander & Beckman, 2020).

## 1.2 Problembeskrivning

Inom byggsektorn är ledarskap och organisationsstruktur avgörande för att styra och samordna olika projekt. Trots att betydelsen av effektivt ledarskap och en sund organisationsstruktur är välkänd inom branschen idag, finns det fortfarande utmaningar och frågor som behöver utforskas närmare. En förbättrad förståelse av hur ledarskap inom byggsektorn kan leda till framgång och hur den påverkar arbetsmiljö bör vara intressant för såväl byggföretagsledare och projektchefer som för arbetslag och fackliga representanter inom branschen.

Tidigare forskningar har ofta undersökt effektiva ledarskapsstrategier för att framgångsrikt driva projekt inom organisationer. Denna studie tar dock ett steg längre genom att fokusera på hur medarbetarna, och arbetsmiljön påverkas av ledarskapet. Genom intervjuer med både respondent 1 från företaget Logeco AB och respondent 2 från Peab samt en enkätundersökning bland flera företag i branschen, strävar forskningen efter att förstå hur olika ledarstilar och organisationsstrukturer påverkar individens arbetsupplevelse och prestation.

## 1.3 Syfte och mål

Syftet med studien är att undersöka och analysera hur ledarskap inom byggsektorn bör utövas för att skapa en optimal arbetsmiljö som leder till framgång. Dessutom avser studien att utforska hur detta ledarskap påverkar medarbetarnas vilja, motivation och engagemang gentemot sina arbetsuppgifter.

Målet med studien är att presentera och formulera rekommendationer för hur en ledare ska anpassa sin ledarstil för att effektivt driva projektet mot framgång och för att tillhandahålla en trivsamt och säker arbetsplats åt sina medarbetare. Rekommendationer fokuserar då på ledarskapets kommunikation, skapandet av en säker arbetsmiljö, förmåga att motivera medarbetare och teambyggandet.

## 1.4 Frågeställningar

1. Vilka specifika egenskaper och kompetenser behövs för ledare inom byggsektorn för att driva ett projekt mot framgång?
2. Hur främjas en känsla av gemenskap och stöd inom företagsmiljön i byggbranschen?
3. Hur anpassar sig ett företag för att se till att alla anställda kan prestera på bästa sätt?

## 1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka ledarskap och organisationsstruktur inom byggsektorn med en specifik inriktning på deras påverkan på arbetsmiljö och medarbetarnas välbefinnande. Andra branscher och tekniska aspekter av byggprocessen kommer att uteslutas från undersökningen. Dessutom kommer respondenturvalet att begränsas till arbetsledare och medarbetare inom ett eller flera byggföretag, vilket innebär att andra intressenter såsom kunder

eller leverantörer inte kommer att inkluderas. Vidare kommer studien inte att fördjupa sig i detaljer kring specifika byggprojekt. Dessa avgränsningar är avgörande för att upprätthålla fokus och relevans för de specificerade frågeställningarna kring ämnet ledarskap och organisation, samt för att begränsa omfattningen av arbetet inom ramen för examensarbetet. Genom att tydligt definiera dessa avgränsningar kan studien mer effektivt uppfylla dess syfte och mål.

Det bör noteras att detta examensarbete genomförs utan direkt samarbete med ett specifikt företag inom byggbranschen. Denna omständighet kan innebära vissa utmaningar när det gäller att erhålla tillräckligt med data och insikter från företag inom branschen. Till följd av detta har en enkätundersökning distribuerats till ett urval av aktörer, och därmed är det väldigt viktigt att aktivt söka samarbete och engagemang från dessa verksamheter för att säkerställa tillräckligt med respons och relevant data.

En ytterligare avgränsning i studien är att intervjuerna kommer att ske med en person som har en ledande roll i ett mindre bygg relaterat företag, och med en medarbetare i ett stort byggföretag. Därför är det viktigt att komma ihåg att deras perspektiv kanske skiljer sig från andra ledare i större/lokala företag inom branschen och även från andra medarbetare i mindre byggföretag.

Målet med studien är att formulera rekommendationer med fokus på Logeco AB:s position inom byggbranschen. Dessa rekommendationer riktar sig främst till byggföretag som befinner sig på en jämförbar nivå med Logeco AB enligt sammansättningen av Sveriges byggföretag. Även om större företag kan dra nytta av rekommendationerna, är de inte främst riktade till stora byggföretag.

## 2. Genomförande

*I detta kapitel beskrivs tillvägagångssättet för att besvara studiens frågeställningar. Metodvalet ligger även till grund för att uppnå studiens syfte och mål.*

### 2.1 Metodval

#### 2.1.1 Frågeställning 1

- Vilka specifika egenskaper och kompetenser behövs för ledare inom byggsektorn för att driva ett projekt mot framgång?

Första frågeställningen behandlar den strategiska rollen som en arbetsledare inom byggsektorn spelar i att styra och hantera ett projekt för att uppnå uppställda mål. Syftet är att motivera hur olika ledarskapsstrategier inom byggsektorn påverkar ett projekts riktning och framgång. Frågan kommer till en stor del att utforskas teoretiskt, det innebär att undersöka olika ledarstilar, beslutsfattande metoder, kommunikationsstrategier och konflikthanteringstekniker som är relevanta för att framgångsrikt leda byggprojekt. Dessutom kommer en egenutformad enkätundersökning att genomföras för att samla in empiriska data och komplettera den teoretiska förståelsen av ledarskap inom byggsektorn.

Enkäten skickades ut till 18 olika byggföretag, men antalet företag som deltog i enkäten uppskattas till 3 och antalet respondenter blev 14. På så sätt fastställs även eventuella skillnader i ledarskapsmodeller mellan olika bolag, vilket ger ett bredare resultat. Resultatet av enkäten redovisas i empiri kapitlet. Enkäten kommer att beröra alla frågeställningar, då enkäten delar sig till flera delar beroende på respondentens roll och position.

#### 2.1.2 Frågeställning 2

- Hur främjas en känsla av gemenskap och stöd inom företagsmiljön i byggbranschen?

Denna fråga fokuserar på skapandet av gemenskap och trivsel på arbetsplatsen och behandlar arbetsmiljön, alltså hur den ska skapas för att anställda ska känna sig som en del av en gemenskap, där det finns en känsla av samhörighet, ömsesidigt förtroende och stöd. För att åstadkomma detta genomfördes en enkätundersökning och två intervjuer, den ena med en ledarroll vid företaget Logeco och den andra med en medarbetare vid företaget Peab.

#### 2.1.3 Frågeställning 3

- Hur anpassar sig ett företag för att se till att alla anställda kan prestera på bästa sätt?

Med bakgrund av de första två frågeställningar var syftet att undersöka olika företags strategier och initiativ för att skapa en arbetsmiljö där anställda ges möjlighet att prestera på sin högsta

nivå. Målet med frågeställning 3 att arbeta fram ett protokoll som skall optimera arbetsmiljön och stödja medarbetarnas prestation, samt identifiera och utvärdera de åtgärder och resurser som ett företag kan tillhandahålla för att stödja och främja sina anställdas välbefinnande, produktivitet och framgång på arbetsplatsen. Protokollet som studien ämnade föreslå ska utgå från vetenskapliga teorier kring organisationspsykologi och personalhantering. Därmed tas även resultaten från intervju 1, intervju 2 och enkäten gällande hur respondenterna själva skulle vilja ha det på arbetsplatsen för att uppnå en optimal arbetsmiljö som leder till framgång.

## 2.2 litteraturstudier

En grundlig litteraturgranskning är viktig för att bygga en djupare förståelse och öka kunskapen inom det ämnet som den här studien ämnar att utforska. Noggrann granskning och integrering av olika studier och forskningar i vår rapport skapar förutsättningar för att genomföra studien med hög tillförlitlighet och kvalitet baserat på trovärdiga vetenskapliga källor, vilket gör att vår studie baseras på en stadig grund av etablerad kunskap och därigenom öka förtroendet av studiens slutsatser och resultat.

Syftet med litteraturstudien är att skapa en teoretisk grund för att utforska ämnet studien avhandlar. Genom att granska och analysera tidigare forskning och teorier relaterade till ledarskap och organisationsstrukturer kan vi förstå olika perspektiv och trender inom området.

Liu Unisearch, EBSCO och diva portal är exempel på digitala sökmotorer som har använts för att söka fram relevanta studier och forskningar. Genom användning av sökmotorernas funktion "utökad sökning" filtrerades sökningen för optimal relevans på sökresultat. vid filtrering användes sökord som "leadership and teams in the workplace", "construction project management" och "leadership styles". I filtreringen valdes bara studier och forskningar som gjordes under de senaste 10 åren.

Utöver digitala sökmotorer inhämtades litteratur från både Linköpings universitetsbibliotek och huvudbibliotek. Vid sökningen användes sökorden "ledarskap och ansvar", "ledarskap och arbetsmiljö", "HR perspektiv" och "projektledning" som hjälpmedel för att påträffa de mest intressanta och relevanta litteraturer för vår studie.

## 2.3 Enkätundersökning

Enkätundersökning är en kvantitativ metod som används för att samla ihop ett underlag från ett större antal respondenter. Enkätmetodiken är effektiv vid vetenskapliga undersökningar då den hjälper till att finna en allmän lösning på en given fråga (Blomkvist & Hallin, 2014). Studiens frågeställningar bryts ner till relevanta enkätfrågor, av varje frågeställning skrivs 3 till 4 enkätfrågor. Dessutom ingår även en fråga relaterad till åtgärder och förbättringar kring ledning och arbetsmiljö. Enkäten bestod av ett antal förutbestämda svarsalternativ frågor, en frisvar fråga

samt frågor i form av påståenden som besvaras genom att gradera svaret utifrån en gradig likertskala.

I studien genomfördes en enkätundersökning med totalt 14 frågor och skapades med hjälp av Google Forms. Enkäten skickades till flera byggföretag för att kunna få så mycket svar så möjligt. Målgruppen för enkäten var byggföretagens medarbetare, de som inte har ett ansvar över ett team. Antalet deltagare var 14 och svarsfrekvensen var ungefär 60 %. Respondenterna kommer från olika företag, detta med syfte att få en övergripande bild över hur ledarskap utövas i olika bolag. I bilaga 1 redovisas resultaten för enkätundersökning.

## 2.4 Intervjuer

Intervjuer är en kvalitativ forskningsmetod som ger en insamling och analys av icke-numerisk data (Blomkvist & Hallin, 2014). Intervjuer representerar en form av direkt kommunikation mellan forskaren och respondenten, vilket ofta används som en primär metod för att samla in data för vetenskapliga studier och forskningsprojekt (Ejvegård, 2009). Intervjumetoden som användes var en semistrukturerad intervju med avsikt att kunna ställa följdfrågor och fördjupa diskussionen beroende på respondentens svar på de förutbestämda frågorna. Genom denna metod får forskaren möjligheten att utforska ämnet mer ingående samtidigt som flexibilitet bevaras för att fånga upp oväntade insikter och nyanser från respondenten (Justesen, 2012). Det genomfördes två intervjuer, den första genomfördes i ett bygg relaterat företag och den andra genomfördes i ett av de stora bygg- och anläggningsföretagen i Sverige. Därefter sammanställdes samtliga intervjuer i ett dokument för att få ett tydligt svar per frågeställning. Se bilaga 2 samt 3 för fullständiga svar.

### Respondenter

- Respondent 1: En anställd med en ledande roll i företaget Logeco AB. Intervjun gjordes över ett Zoom möte, den spelades in via datorn för att kunna ha tillgång till det senare i arbetet.
- Respondent 2: En medarbetare som är anställd hos företaget Peab. Intervjun gjordes på plats och anteckningar togs manuellt.

## 2.5 Metodkritik

### 2.5.1 Validitet

Validitet avser i vilken utsträckning studien faktiskt mäter det den avser att mäta. I denna studie är det viktigt att överväga hur väl de valda datainsamlingsmetoderna faktiskt fångar in den information vi behöver för att svara på forskningsfrågorna. Till exempel, med avseende på fråga 2, där vi planerar att använda intervjuer och enkäter för att undersöka arbetsmiljön och gemenskapen på arbetsplatsen, är det viktigt att se till att frågeställningen är utformad på ett sätt som verkligen avslöjar de aspekter av arbetsmiljön som vi tänker undersöka.

Intervjuerna spelades in och granskades noggrant i efterhand för att lyfta fram både relevanta och gemensamma svar från respondenterna. Inspelningen och den efterföljande bearbetningen av intervjumaterialet hade som syfte att säkerställa att inga viktiga detaljer för studiens mål gick förlorade. Genom att kunna återanvända intervjumaterialet kunde vi verifiera och precisera svaren, vilket stärker studiens validitet genom att säkerställa att de insamlade uppgifterna verkligen återspeglar respondenternas uppfattningar och erfarenheter.

### 2.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet hänvisar till hur pålitliga och konsekventa mätningarna är. För att säkerställa reliabilitet är det viktigt att våra datainsamlingsmetoder är tillförlitliga och att resultaten kan reproduceras om studien skulle upprepas. Att använda flera datainsamlingsmetoder, som vi har planerat att göra, kan bidra till att öka reliabiliteten genom att ge olika perspektiv på samma fråga.

För att säkerställa tillförlitligheten utformades frågorna i enkätundersökningen noggrant för att säkerställa att alla respondenternas svar var relevanta för det specifika ämne som studien behandlar. Varje fråga var formulerad med hänsyn till att minimera missförstånd och hålla svaren fokuserade på kärn aspekterna av ledarskap och organisation inom byggbranschen. Lika så gällde för intervjufrågorna som i sin tur är både tydliga och riktade, vilket hjälpte till att styra samtalet mot de centrala frågeställningarna.

### 2.5.3 Generaliserbarhet

Generaliserbarhet handlar om i vilken utsträckning resultaten från studien kan appliceras på andra situationer eller populationer än den som studerats. Med tanke på att vår studie fokuserar på byggsektorn och användningen av specifika byggföretag som exempel kan det finnas en begränsning när det gäller att generalisera resultaten till andra branscher eller organisationer utanför byggsektorn, men att vara medveten om denna begränsning och tydligt kommunicera den framöver studien är viktigt för att undvika övergeneralisering av resultaten.

En faktor som potentiellt kunde påverka både validiteten och reliabiliteten i studien var antalet deltagare i enkätundersökningen och intervjuerna. Ett begränsat antal deltagare kan leda till ett snävt urval, vilket i sin tur kan begränsa generaliserbarheten av resultaten. För att motverka detta och förbättra studiens trovärdighet strävade vi efter att inkludera så många deltagare som möjligt.

### 3. Teoretisk referensram

*Detta kapitel ger en teoretisk bakgrund för denna studie. Kapitlet tar upp information om ledarskaps definition inom organisationer, samt hur organisationen ser ut ur olika ledarskapsperspektiv. Dessutom kommer kapitlet att presentera olika ledarskapsstilar, ledarskapsteorier och redogörelse av deras relevans inom byggsektorn.*

#### 3.1 Ledarskap och organisation

Effektivt ledarskap är avgörande för att säkerställa framgångsrik prestanda inom alla företag eller organisationer. Ledarskapet fungerar som en vägledning som styr och driver organisationen mot sina mål. Utan ledarskap rör sig organisationer för långsamt, stagnerar och tappar sin riktning. Det är därför viktigt att förstå den centrala rollen som en ledare spelar i att påverka beteenden, ändra händelseförloppet och övervinna motstånd. En framgångsrik organisation bygger på grundvalen av ett bra ledarskap, som främjar en positiv företagskultur och inspirerar medarbetarna att sträva efter utveckling. (Liphadzi, Aigbavboa & Thwala, 2015).

I byggbranschen är ledarskapet av ännu större betydelse då det avgör om projekten blir färdiga i tid och inom budget. Enligt Ogunlana (2011) är en av nyckelfaktorerna för framgången hos ett byggprojekt projektledarnas kompetenser, personligheter, egenskaper, färdigheter och ledarstilar. Dessa faktorer har en betydande påverkan på resultatet av byggprojekt.

Müller och Turner (2007) påpekar att olika projekt kräver olika ledningsmetoder och ledarskapsstilar, samt att det krävs anpassade styrningsmetoder för att möta behoven hos det specifika projektet. Det är viktigt att observera att i byggbranschen är det ledarens ansvar att säkerställa att teamet presterar och når sitt mål. Därför kan en byggledare med kompetenta färdigheter och ledarstilar förvänta sig att uppnå goda resultat från det team som den leder.

#### **Tidigare studier om ledarskap och organisation i byggsektorn**

I en tidigare studie av Ohlsson publicerad år 2018 där författaren undersökte ledarskapsstilar inom byggsektorn, samt vilka ledarskapsstilar som mest förekommer inom byggsektorn. Studien kom fram till att transformellt ledarskap är det mest förekommande ledarskapsstilet. Dessutom visade det att cheferna i byggsektorn anpassade sin ledarstil beroende på situationen, men vid stressiga krislägen tenderade cheferna att använda en mer auktoritär ledarstil.

Ytterligare en tidigare studie kring ämnet ledarskap i byggbranschen publicerad av Helander och Beckman 2020 forskade hur ett ledarskap ska bedrivas för att det ska vara tydligt samtidigt som det är effektivt och gynnar verksamheten och dess medarbetare. Studien fokuserade på tjänstemän och yrkesarbetare i produktion, och kom fram till att ledarskapet i ett byggföretag bör syfta till att främja positiva relationer, hög trivsel och effektivitet genom att ledaren är lyhörd, inkluderande och kompetent i att planera och organisera arbetsuppgifter på ett effektivt sätt.



Författarna nämner även de tre ledarskapsdimensioner som är struktur, relation och förändring, och hävdar till att de bör inkluderas i ett ledarskap som ska främja medarbetarskap, god psykosocial arbetsmiljö samt en effektiv produktion.

Även Moen (2017) resonerar på samma sätt gällande att en tydlig ledare på platsen är avgörande för att byggprojektet ska fortskrida på ett effektivt sätt med god motivation hos de anställda. Moen (2017) tar upp vikten av kommunikationen då den är avgörande för ett smidigt samarbete och för att tydliggöra rollerna på en byggarbetsplats.

### 3.2 Organisationer ur olika ledarskapsperspektiv

Att förstå och analysera hur organisationer fungerar, och hur de utvecklas kräver att man studerar olika ledarskapsperspektiv och metoder. Bolman & Deals fyra huvudperspektiv erbjuder en användbar ram för att betrakta organisationer, var och en med sina egna fördelar och insikter. Dessa perspektiv kompletterar varandra och bidrar till en ökad förståelse för organisationens funktion och dynamik. Att välja rätt perspektiv är avgörande för att utveckla organisationer och hantera specifika situationer på ett effektivt sätt (Wolvén, 2000).

#### **HR perspektiv**

HR-perspektivet, eller Human Resource-perspektivet, fokuserar på samspel mellan individer och organisationer. En central idé är att organisationer finns till för att tillgodose mänskliga behov och inte tvärtom. Det handlar om att både organisationer och människor är beroende av varandra där människor behöver organisationer för sysselsättning, ekonomisk belöning och karriärmöjligheter, medan organisationer är i behov av människors kompetens, kreativitet och engagemang (Sriram & Farley, 2014).

När anpassningen mellan individ och organisation är bristfällig, lider både människor och organisationer. Det finns risker för att parterna utnyttjar varandra istället för att samarbeta på ett sätt som gynnar båda. Genom ett positivt och konstruktivt samspel kan människor uppleva sitt arbete som meningsfullt och utvecklande, samtidigt som organisationer får tillgång till den kompetens, motivation och energi som behövs för att blomstra (Lyon & Nadershahi & Nattestad & Kachalia & Hammer 2014).

#### **Politisk perspektiv**

Enligt Wolvén (2000) i hans verk om att utveckla mänskliga resurser i organisationer, utforskar det politiska perspektivet de underliggande "politiska" krafterna som genererar konflikter, maktspel och oordning i organisationer. Organisationer ses som levande politiska arenor där olika individuella och gruppbaseade intressen kolliderar både internt och externt.

Det politiska perspektivet fokuserar på att identifiera meningsskiljaktigheter mellan individer och grupper, att analysera bildandet av koalitioner för att stärka olika intressenters inflytande, samt

att granska hur resurser fördelas inom organisationen och hur konflikter uppstår och hanteras. I detta perspektiv blir beslutsprocesser och maktförhandlingar särskilt intressanta att utforska. Wolvén betonar att den ökande betydelsen av dessa politiska processer har underskattats, särskilt inom analyser av stora företag, till förmån för mer traditionella och rationella synsätt.

### **Strukturella perspektivet**

Utifrån det strukturella perspektivet etableras organisationer primärt för att sträva efter att uppnå förutbestämda mål. Strukturen formges för att passa de unika förhållandena, inklusive strategi, omgivning, teknologi och personal, och har till syfte att säkerställa att medarbetarna fokuserar på sina arbetsuppgifter snarare än andra distraktioner. Detta uppnås genom att personliga preferenser regleras av rationella normer och genom att det finns kontrollmekanismer på plats. Organisationsproblem uppkommer vanligtvis på grund av ineffektiva strukturer och felaktiga system, vilket kräver omstruktureringar och implementering av nya system som lösningar.

I sammandrag kan det strukturella perspektivet ses som en inriktning mot att optimera organisationens struktur för att uppnå dess mål på mest effektiva sätt. Det representerar en traditionell synvinkel som främst återfinns inom byråkratier och organisationer som följer tayloristiska principer, även känd som Scientific Management (Sriram & Farley 2014).

### **Symboliska perspektivet**

När det gäller symboliska perspektivet ligger fokuset på att tolka handlingar utifrån deras innebörd och symboliska betydelse. Organisationer anses vara i hög grad oförutsägbara och präglade av en ständig förändring, vilket skiljer sig från det strukturella perspektivet som värderar rationalitet och stabilitet. I detta synsätt är det inte enbart händelsernas faktiska utfall som är viktiga, utan framför allt deras symboliska innebörd och tolkning, som kan variera beroende på individens perspektiv. Många viktiga händelser och processer präglas av tvetydighet och osäkerhet, vilket gör det svårt att tillämpa en strikt rationell syn på analys och beslutsfattande inom organisationer (Bolman & Deal, 2019).

Människor skapar ibland aktivt symboler och symboliska handlingar, såsom ritualer och ceremonier, för att ge struktur och mening åt det som upplevs som osäkert och tvetydigt. Även myter och berättelser används för att förklara svårförstådda händelser och processer. I detta perspektiv är det inte bara resultatet av händelser som är viktigt, utan framför allt den mening och ordning som människor tillskriver dem (Lyon & Nadershahi & Nattestad & Kachalia & Hammer 2014).

### 3.3 Ledarskapsstilar

Efter andra världskriget, när ledarskapsforskningen började fokusera på beteenden, introducerades flera nya ledarstilar för att bättre förstå hur ledare interagerar med sina grupper. Bland dessa stilar finns transaktionellt ledarskap, transformellt ledarskap, karismatiskt ledarskap, laissez-faire-ledarskap, demokratiskt ledarskap och auktoritärt ledarskap (Nilsson & Wallo & Rönnqvist & Davidson, 2011).

Transaktionellt ledarskap är en stil som bygger på en "transaktion" mellan ledare och medarbetare. Här ges belöningar för prestation och arbete enligt förväntningar, medan sanktioner används för att korrigera avvikelser från dessa förväntningar. Det handlar om att skapa en tydlig struktur för arbetsförhållandet där belöningar och sanktioner är en central del av ledarens verktygslåda. Medan transformellt ledarskap går utöver att bara hantera befintliga strukturer och rutiner. Det innebär att ledaren inspirerar och motiverar medarbetarna att överträffa förväntningarna och att tänka utanför boxen (Price, 2009). Denna stil fokuserar på att förändra organisationens kultur och vision för att uppnå större framgång och tillväxt.

Karismatiskt ledarskap innebär att ledaren utstrålar en stark personlighet och förmåga att inspirera och influera medarbetarna berättar författarna (Liphadzi & Aigbavboa & Thwala W, 2015) i artikeln "Relationship between leadership styles and project success". Dessa ledare har en förmåga att få andra att tro på dem och deras vision, och de är ofta kraftfulla kommunikatörer som kan mobilisera stöd och engagemang från sina team. Laissez-faire-ledarskap, å andra sidan, innebär en mer hands-off-approach där ledaren ger sina medarbetare stor frihet att fatta beslut och hantera sina egna arbetsuppgifter enligt Al Khajeh (2018). Denna stil fungerar bäst när medarbetarna är självständiga och kompetenta nog att ta ansvar för sina uppgifter utan behov av ständig övervakning.

Demokratiskt ledarskap bygger på principen om delaktighet och samarbete mellan ledare och medarbetare. Här ges medarbetarna möjlighet att delta aktivt i beslutsprocessen och påverka organisationens riktning och strategier. Detta skapar en känsla av gemenskap och engagemang inom teamet (Liphadzi & Aigbavboa & Thwala W, 2015). Denna typ av ledarskap inspirerar de ledda genom att ge dem en stark känsla av delaktighet i beslutsprocessen, och det finns en betydande nivå av ömsesidigt förtroende inom organisationen som leds av en demokratisk ledarstil. Denna ledarstil är mest lämpad för situationer där det finns gott om tid för att fatta beslut, vilket möjliggör en noggrann och omsorgsfull övervägning inom verksamheten.

Al Khajeh (2018) beskriver också i sin artikel "Impact of Leadership Styles on Organizational Performance" hur ledaren i auktoritärt ledarskap tar besluten ensam och ger direktiv till medarbetarna utan att involvera dem i processen. Detta kan vara effektivt i situationer där snabba beslut behövs eller när det finns behov av tydlig styrning och kontroll. Samtidigt som dessa olika ledarstilar har sina unika egenskaper och fördelar är det viktigt för ledare att vara medvetna om

vilken stil som passar bäst i olika situationer och organisatoriska sammanhang. En ledare kan behöva anpassa sin stil beroende på teamets sammansättning, uppgifternas natur och de aktuella utmaningarna som organisationen står inför. Att vara flexibel och kunna anpassa sig till olika omständigheter är avgörande för effektivt ledarskap.

### 3.4 Ledarskapsteorier

#### Maslows behovsteori

Maslows behovspyramid presenterar en hierarki av mänskliga behov, vilka är graderade och organiserade i fem kategorier, se figur 1.

1. Fysiologiska behov inkluderar behovet av vatten, mat, syre, sömn och fysisk hälsa. Dessa utgör grundläggande förutsättningar för överlevnad och välbefinnande.
2. Säkerhetsbehov handlar om behovet av trygghet och skydd från fysiskt och psykiskt våld, samt från hot såsom kriminalitet.
3. Tillhörighetsbehov och kärlek innefattar behovet av sociala relationer och närhet till familj och vänner. Det är behovet av att känna gemenskap och välbefinnande i relationer.
4. Uppskattning och självkänsla inkluderar behovet av att bli respekterad av sig själv och av andra, samt att känna sig uppskattad och värdefull.
5. Självförverkligande representerar behovet av personlig utveckling och att förverkliga ens fulla potential genom att utveckla färdigheter och uppnå personliga mål.

Enligt Maslow klassificeras de fysiologiska, säkerhets- och tillhörighetsbehoven som bristbehov, vilket innebär att de utgör grunden för välbefinnande och motivation. Dessa behov måste tillfredsställas innan individens fokus kan riktas mot självförverkligande och självkänsla. De senare två behoven, självförverkligande och självkänsla, anses vara utvecklingsbehov, vilket ger individen möjlighet till personlig tillväxt och uppfyllande av sin fulla potential. Dessa behov kan sökas och uppfyllas efter att de mer grundläggande behoven har tillgodosetts (Bolman & Deal, 2019).



Figur 1. maslows behovstrappa

## **Teori X & Y**

Denna teori presenterar två modeller av arbetskraftsmotivation. I Teori X framhävs vikten av strikt övervakning, externa belöningar och bestraffningar. Å andra sidan betonar Teori Y trivsel och uppmuntrar arbetare att närma sig uppgifter utan direkt överinseende (Nilsson & Wallo & Rönnqvist & Davidson 2011).

Enligt Teori X är människan inte benägen att arbeta och anstränga sig av naturen. För att uppnå resultat krävs tvång, kontroll, styrning och hot om bestraffning. Individer föredrar att bli ledda för att undvika att ta ansvar. En Teori X-ledare antar att medarbetarna behöver detaljerade instruktioner och regelbunden uppföljning, att de saknar engagemang för resultaten av sitt arbete och endast arbetar hårt när det är nödvändigt. I denna teori menar Douglas McGregor att en sådan ledarstil leder med tiden till låg produktivitet, motsättningar och militanta fackföreningar (Wolvén, 2000).

Teori Y, betraktar människor som är naturligt aktiva. De visar självstyrning och självkontroll i strävan mot mål, tar gärna ansvar och utvecklar fantasi och uppfinningsrikedom vid lösning av arbetsrelaterade problem. En teori är att Y-ledare tror på att medarbetare kan bli motiverade av att arbeta med minimala direktiv, att de själva kan övervaka sitt arbete, att de strävar efter att prestera bra och att ledarens roll är att frigöra den inre kraften hos medarbetarna (Nilsson & Wallo & Rönnqvist & Davidson 2011).

## **Tvåfaktorteorin**

Denna teori är utvecklad av Herzberg, där han fokuserar på att identifiera faktorer som påverkar människors arbetsmoral och trivsel på arbetsplatsen. Herzberg identifierade två typer av faktorer, hygienfaktorer och motivationsfaktorer.

Hygienfaktorer är direkt kopplade till arbetsmiljön och påverkar arbetarnas obehag om de inte är tillfredsställande. Exempel inkluderar administration och policy, ledningskompetens, lön, status och arbetstrygghet (Bolman & Deal, 2019).

Motivationsfaktorer är kopplade till själva arbetsuppgiften och påverkar arbetarnas motivation och nöje. Det kan vara faktorer som prestation, erkännande, arbetsuppgiftens karaktär, utveckling och ansvar (Wolvén, 2000).

Herzberg förespråkade att öka motivationen hos arbetarna genom att använda högre löner, förmåner, förbättrade arbetsförhållanden, informationssystem och kompetensutveckling, vilket han kallade "KITA (kick in the tail) -faktor". Han menade att en sådan "spark där bak" är det bästa sättet att få människor att arbeta hårdare. Enligt Herzberg är arbetsberikning av central betydelse för motivationen, vilket innebär att arbetare ges mer makt, frihet, ansvar och utrymme för att använda sina kunskaper och färdigheter (Bolman & Deal, 2019).

## **Hackman och Oldham motivationsmodell**

Hackman och Oldham utvecklade Hertzbergs modell genom att identifiera faktorer som är kritiska vid en ny utformning av arbetsuppgifter. Modellen är baserad på principen att vissa jobbkaraktäristikor kan påverka individens inre motivation och trivsel på arbetsplatsen. Den identifierar fem centrala jobb karaktäristiker som har syftet att öka motivation och prestation hos anställda.

1. Variation i uppgift: en hög grad av arbetsvariation erbjuder olika utmaningar, vilket gör att man kan använda sig av många färdigheter.
2. Uppgiftens identitet: att en anställd kan identifiera och se resultatet av sin uppgift.
3. Uppgiftens betydelse: att en anställd känner att sitt arbete har en positiv inverkan på andra eller på organisationen som helhet.
4. Grad av autonomi: det handlar om graden av frihet och självständighet en anställd har över sin uppgift. Ju högre autonomi, desto mer kontroll har anställda över sina arbetsuppgifter.
5. Feedback från arbete: återkoppling på en anställds prestation ger möjlighet till utveckling och motivation till att bli bättre (AHL & Prvulovic & Kilhammar 2017)

## **Bass teori**

Enligt Kunskapssammanställningen “Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation” (Myndigheten för arbetsmiljökunskap, 2022) har Bass (1985) introducerat en inflytelserik teori om transformerande ledarskap. Hans ledarskapsmodell går under namnet The “Full Range Leadership Model”. Den identifierar tre ledarstilar: transformerande, transaktionellt och låt-gå-ledarskap. Myndigheten beskriver att transformerande ledarskap anses vara den mest effektiva bland dessa stilar.

Transformerande ledarskap bygger på idén att en ledare kan öka medarbetarnas motivation och acceptans för gemensamma mål genom att fungera som en förebild, inspirera med visionära idéer, uppmuntra till nytänkande och visa omtanke. Denna ansats fokuserar på att skapa en positiv och engagerande arbetskultur genom att utveckla starka relationer mellan ledare och medarbetare.

Den andra ledarstilen representerar det transaktionella ledarskapet, enligt modellen, den näst mest effektiva stilen. Det transaktionella ledarskapet innebär en form av utbyte mellan ledare och följare, där ledaren använder belöningar eller bestraffningar för att uppnå följsamhet mot uppsatta mål. Denna metodik bygger på en mer affärsliknande överenskommelse mellan ledare och medarbetare.

Låt-gå-ledarskapet stilen beskrivs som passivt och icke-styrande. I denna ledarstil undviker ledaren att fatta beslut och drar sig tillbaka från aktivt ledarskap. Detta sätt att leda kan ge

upphov till bristande riktning och initiativ inom arbetsgruppen. (Myndigheten för arbetsmiljöverket 2022)

### 3.5 Ledarskap inom byggbranschen

Enligt Liphadzi, Aigbavboa och Thwala (2015) är ledarskapet inom byggindustrin avgörande och mer påtagligt jämfört med andra branscher "It is also evident that the construction industry has a greater need for leadership than arguably any other industry". Detta beror på det höga trycket på tid och budget i byggprojekt, där hög kvalitet måste upprätthållas. För att hantera dessa krav krävs ett starkt ledarskap. Även om projektledaren inte nödvändigtvis har expertis inom alla områden inom projektet, ligger det slutliga ansvaret ändå på projektledarens axlar.

Byggprojekt innefattar olika aktörer med varierande kompetens, utbildningsbakgrund och organisationsstrukturer. Att ena dem mot en gemensam vision kräver effektivt ledarskap, där ledarskapsstilar måste anpassas för att passa olika aktörer bäst möjligt. Enligt Toor och Ofori (2008) utgör ledarskapet en kombination av ledarens kunskap, personlighet, motiv och förståelse av situationen. Inom byggsektorn är platsledningen ansvarig för produktiviteten hos projektmedlemmarna och för det slutliga projektresultatet. Därför är det viktigt att kunna motivera och inspirera alla aktörer i projektet. En tydlig vision är avgörande för att hålla projektet på rätt spår och undvika hinder. Liphadzi, Aigbavboa och Thwala (2015) poängterar vikten av starkt ledarskap inom den sydafrikanska byggsektorn, där korruption och moraliska frågor utgör allvarliga hinder för framgångsrika projekt.

När det gäller effektiviteten av olika ledarskapsstilar inom byggindustrin, visade en undersökning av Liphadzi, Aigbavboa och Thwala (2015) att transformellt och transaktionellt ledarskap generellt resulterade i bättre projektutfall. Å andra sidan visade demokratiskt, auktoritärt och laissez-faire ledarskap sämre resultat. Särskilt det auktoritära ledarskapet tenderade att ge mest negativa resultat vid undersökning av projektframgång. Det är viktigt att notera att ledarskapsstilar är kontextberoende och att förhållandena inom byggprojekt kan förändras dramatiskt beroende på projektets fas och andra variabler.

#### **Ledarskapsegenskaper och kompetenser**

Diskussionen om vad som krävs för ett bra ledarskap har pågått sedan människor började samarbeta i grupper. En tidig insats gjordes av Konfucius redan 500 f.Kr, som upprättade en lista över egenskaper hos en effektiv ledare (Turner & Müller, 2005). Men det är först under de senaste hundra åren som systematisk forskning om ledarskap har intensifierats. Tidigare forskning fokuserade på personliga egenskaper hos framgångsrika ledare och utgick från att ledarskap var medfött. Denna syn gjorde det svårt att utveckla forskningen, då man antingen betraktades som en ledare eller inte. Därför utvecklades forskningen till att undersöka vilka specifika egenskaper och kompetenser som är nödvändiga för att bli en framgångsrik ledare.

Dulewicz och Higgs (2004) delade in ledarskapsegenskaper i tre huvudkategorier: intellektuell intelligens (IQ), ledaregenskaper (MQ) och emotionell intelligens (EQ). Intellektuell intelligens omfattar problemlösningsförmåga och andra intelligens relaterade egenskaper. Ledaregenskaper inkluderar management kunskaper som resurshantering, medan emotionell intelligens handlar om förmågan att hantera egna och andras känslor, som självmedvetenhet och intuition. Chan och Chan (2004) betonar dessutom att teamwork är en viktig egenskap för en byggprojektledare, då en stark teamanda är avgörande för att slutföra byggprojekt. Andra viktiga kompetenser som framhävs är problemlösning, självförtroende, teknisk kompetens, initiativtagande och konflikthantering.

Studier har visat att emotionell intelligens (EQ) och ledaregenskaper (MQ) är avgörande för projektledarens prestation, medan endast en mindre del av prestationen kan tillskrivas intellektuell intelligens (IQ). Detta överensstämmer med Golemans teori (1995) om att emotionell intelligens blir viktigare ju högre ledaransvar man har. Geoghegan och Dulewicz (2008) fann att ledaregenskaper och emotionell intelligens är kritiska för projektledare, då de måste kunna hantera resurser och svåra intressenter, vilket kräver god social förmåga. Viktiga egenskaper inkluderar resurshantering, mentorskap och motivation.

Turner och Müller (2010) anser att den viktigaste kategorin av ledarskapsegenskaper beror på hur projektets framgång mäts. Om framgång bedöms utifrån tid, kostnad och kvalitet är intellektuell intelligens (IQ) viktigast. Om framgång mäts genom intressenters bedömning är ledaregenskaper (MQ) viktigast, medan emotionell intelligens (EQ) är avgörande om brukarnas nöjdhet och långsiktig framgång är måttstocken. Projektledarens roll är särskilt viktig i komplexa och föränderliga projektmiljöer. För att leda ett projekt till framgång krävs både ledarskapskompetens och personliga kvalifikationer. Bred social kompetens, god kommunikationsförmåga, förmågan att motivera och påverka andra samt att fatta beslut och föregå med gott exempel är avgörande. Integritet, självförtroende, ödmjukhet och kunskap om verksamheten är också betydande.

Geoghegan och Dulewicz (2008) fann att social och emotionell kompetens är avgörande för projektledare. Förmågan att stärka, utveckla och motivera kollegor, hantera och förvalta resurser, självkännedom, känslighet och förmågan att påverka andra samt kritisk analys av arbetet är viktiga egenskaper. Kommunikation och förtroende är centrala för framgångsrika projekt, där tydlig och öppen kommunikation skapar ömsesidigt förtroende och främjar lagarbete. I PMBOK (2008) framhävs att motivation är direkt kopplat till projektets framgång. Motivationen inspirerar och uppmuntrar projektgruppen att uppnå bra resultat och bidrar till ett engagemang för att uppnå gemensamma mål.



Chen och Lee (2007) identifierar förmågan att fatta beslut och hantera information som betydande kompetenser. Projektledaren måste hantera informationsflödet effektivt för att säkerställa framgångsrika projekt. Självkännedom är också en viktig ledarskapskompetens, och därmed en förutsättning för att leda andra enligt Geoghegan och Dulewicz (2008) som också hävdar att ett bra ledarskap inkluderar även teambyggande, där projektledaren använder sociala färdigheter för att få alla att samarbeta mot gemensamma mål. Ledaren bör främja kommunikation, konflikthantering och motivation för att skapa en stark vi-känsla i teamet.

## 4. Empiri

*I detta kapitel kommer en sammanfattning av intervjuernas- och enkätundersökningens resultat att presenteras.*

### 4.1 Intervju 1

Denna intervju genomfördes med företaget Logeco. Logeco är ett företag som jobbar med att skapa effektiva logistiklösningar och genomför logistikplanering, logistiksamordning och projektledning för komplexa byggprojekt. Företaget är uppdelat till flera projektgrupper där varje grupp jobbar för att ta fram logistikplaner för det projektet den är ansvarig för. Respondent 1 har rollen som ledare över företagets alla projektgrupper.

#### **Ledarskap och Kommunikation**

Inom ledarskap finns olika synsätt för att främja familjära känslor inom en organisation och olika sätt att uppnå detta. Respondent 1 betonar att deras huvudfokus ligger på att främja självledarskap bland medarbetarna samt säkerställa tydlig kommunikation mellan ledningen och arbetaren. Genom att använda mjuka riktlinjer från ledningen uppmanas varje individ att ta ansvar för sitt eget ledarskap i de projekt de är involverade i. Vidare understryker han vikten av en väldefinierad struktur från ledningen för att tydligt definiera ansvarsområden och undvika förvirring. Bolaget lägger också stor vikt vid att stödja varje individ genom att särskilt fokusera på onboarding processen där företagets värderingar, arbetsmetoder, och ledarskapsprinciper framhävs. Detta görs för att stödja varje individ i sin professionella utveckling och ge den erfarenheter inom självledarskap.

#### **Mångfald och Arbetsmiljö**

Logeco har gjort mångfald till en central del av sin företagskultur och arbetsmiljö. Genom att aktivt rekrytera och välkomna medarbetare från olika bakgrunder och erfarenheter strävar företaget efter att skapa en dynamisk och inkluderande arbetsplats. Ledningen vid Logeco har tagit ett proaktivt steg för att integrera mångfald som ett kärnvärde och säkerställa att det genomsyrar alla aspekter av företagets verksamhet. Det är ledningens ansvar från början att implementera denna tankegång hos alla inom bolaget, redan från när man anställs, och se till att alla accepterar denna värdering.

Genom att främja öppen kommunikation, lyssna på olika perspektiv och främja en kultur av respekt och förståelse, har Logeco skapat en arbetsmiljö där varje individ känner sig välkommen och uppskattad. I företaget genomförs en stormöte varje dag i ungefär 10-15 minuter per projektgrupp, där man går igenom hur dagen har varit, detta är för att ge återkoppling och utvärdera trivselnivåer och stressfaktorer, vilket ger möjlighet till kontinuerliga förbättringar. Logeco har även implementerat utbildningsprogram inom arbetsmiljö för att säkerställa att varje individ har den nödvändiga kunskapen för att skapa en säker och trygg arbetsplats.

Respondent 1 menar att vänskapsbandet på jobbet kan optimera arbetsmiljön, eftersom det påverkar medarbetarnas både prestation och välmående. Därför organiserar ledningen regelbundna aktiviteter utanför arbetet såsom teambuilding-övningar, afterwork eller gemensamma luncher för att bygga starkare relationer mellan kollegor och skapa en mer sammanhållen arbetsgrupp.

### **Stresshantering och Uppföljning**

Logeco lägger stor vikt för att förebygga stress och arbetsrelaterade hälsoproblem hos sina anställda. Det görs genom att tillhandahålla tydliga arbetsinstruktioner som är skraddarsyddas för varje anställds specifika roll. Genom att noggrant gå igenom riktlinjer, förväntningar och mål för varje projekt skapas en helhetsförståelse för arbetsuppgifterna, var och en vet då sin egen roll i projektet.

En aktiv uppföljning genomförs där enkäter används för att utvärdera den upplevda stressnivån bland anställda. Dessa enkäter ger värdefulla insikter och genererar förslag till förbättringar relaterade till arbetsmiljön. Genom att använda Key Performance Indicators (KPIs) kan man dra nytta av data för att fatta informerade beslut. Respondent 1 framhåller vikten av en kontinuerlig uppföljning för att undvika att brister ignoreras och för att säkerställa en hälsosam arbetsmiljö på lång sikt.

Logeco implementerar även en visselblåsarfunktion på sitt intranät, vilket gör det möjligt för medarbetare att anonymt rapportera känslor av otrygghet. Detta tillvägagångssätt möjliggör en noggrann och effektiv hantering av sådana frågor utan att behöva avslöja identiteten på den som rapporterar in händelsen. Dessutom använder företaget en KMA-plan (Kvalitet, miljö, arbetsmiljö) som tydligt förklarar hur arbetet ska genomföras med hjälp av detaljerade arbetsbeskrivningar kopplade till varje projektfas. Denna plan bidrar till en strukturerad och effektiv arbetsprocess.

### **Varierande arbetsuppgifter**

Stimulerande och varierande arbetsuppgifter utgör kärnan i att främja effektivt ledarskap inom Logeco. När en roll inte ger tillräckligt med stimulans och utmaningar blir det svårt att locka fram individens fulla potential. Det är särskilt viktigt att integrera kommunikation och intressanta arbetsuppgifter för att motverka monotoni, särskilt för roller som traditionellt kan uppfattas som enformiga, exempelvis yrkesarbetare eller flaggvakter.

Förändringar i arbetsrutiner, stimulans, utvecklingsplaner och tydligt ledarskap är alla viktiga faktorer som kan påverka positivt. Om dessa aspekter hanteras aktivt inom organisationen kan man göra betydande framsteg. Det är genom att implementera och upprätthålla dessa element som organisationen kan skapa en miljö där människor känner sig engagerade, motiverade och i linje med organisationens övergripande vision.

## 4.2 Intervju 2

Denna intervju genomfördes med en medarbetare hos företaget Peab. Peab är ett stort svenskt byggföretag som verkar inom bygg- och anläggningsbranschen. Den erbjuder tjänster inom bland annat husbyggnation, vägar, anläggning och bostadsutveckling. Respondent 2 jobbar som VVS-montör men är en ledande montör vid stora projekt, då den har ansvar över ett antal yrkesarbetare.

### **Ledarskap och Kommunikation**

En framgångsrik projektledare/arbetsledare hos Peab bör framför allt inneha starka ledarskapsförmågor som kan skapa tydlighet och engagemang hos teamet. Det är viktigt att kunna kommunicera klart och tydligt vad som förväntas i projektet samt att kunna erbjuda stöd och vägledning när det behövs. Dessutom är flexibilitet och öppenhet för nya idéer avgörande inom byggsektorn. Att kunna anpassa sig till förändrade förutsättningar och ta tillvara på nya möjligheter är nödvändigt för att driva projekten framåt. I ett projekt kan det uppstå oväntade utmaningar som materialbrist. I sådana situationer är flexibilitet i planeringen och en öppenhet för alternativa lösningar avgörande för att hålla projektet på rätt spår och kunna leverera i tid.

Den viktigaste egenskapen hos ledningen på byggbranschen är hantering av stressiga tider, säger respondent 2. Ibland är man i behov av ett snabbt svar angående en viktig fråga gällande arbetet på byggarbetsplatsen, får man inte ett snabbt svar fördröjs arbetet. Men i Peab finns det ofta någon annan i ledningen som man kan vända sig till vid viktiga frågor som berör arbetet på byggplatsen. Ringer man en arbetsledare angående en arbetsuppgift och den inte var tillgänglig finns det andra ledare som är också kunniga inom samma område och kan hjälpa till.

Peab uppmuntrar öppen kommunikation och delning av idéer bland anställda genom att skapa en kultur där alla känner sig trygga att bidra med sina tankar och åsikter. Regelbundna möten och forum möjliggör diskussioner om idéer och utmaningar, och ledningen är tillgänglig för att lyssna och ta tillvara på input från alla nivåer i organisationen.

### **Gemenskap**

På arbetsplatsen är det viktigt att skapa en miljö där medarbetarna känner sig respekterade och värderade. Genom att främja en kultur av öppenhet och samarbete kan man uppmuntra till en känsla av samhörighet och gemenskap bland teamet. Detta kan bidra till att öka motivationen och engagemanget hos medarbetarna, vilket i sin tur kan leda till förbättrad produktivitet och prestation på arbetsplatsen.

Sociala aktiviteter utför jobbet är viktigt för att stärka relationerna bland kollegor, särskilt för nyanställda. Respondent 2 menar att om man har en bra relation med sina kollegor, arbetar man mycket bättre. Arbetsplatsen blir då inte bara en plats för arbete, utan även för att ha trevligt tillsammans. Anställda brukar få förfrågningar av företaget angående vad man önskar göra för

aktivitet med sina kollegor. Respondent 2 säger att aktiviteter kan vara olika som till exempel sittningar som oftast förekommer, att köra bowling, vara ute en dag för att grilla tillsammans, köra go-kart och spela olika sporter såsom padel och fotboll.

### Stresshantering

Peab tar arbetsrelaterad ohälsa och stress på största allvar och har olika åtgärder för att förebygga och hantera detta. Det inkluderar regelbundna hälsoundersökningar, ergonomiska åtgärder på arbetsplatsen och tillgång till stöd från företagshälsovården. Respondent 2 menar att alla medarbetare på byggarbetsplatsen har möjligheten till att rapportera brister i arbetsmiljön. Dessa åtgärder har varit effektiva för att stödja arbetarnas hälsa och välbefinnande på jobbet. När företaget visar omtanke om sina anställdas hälsa, skapas en känsla av trygghet som i sin tur ökar motivationen att göra sitt bästa på jobbet.

Enligt respondent 2, organiseras det ett möte inför varje nytt projekt där man tar upp vilka risker som kan uppstå i arbetet av detta projekt och hur man kan undvika dem, dessutom tas upp de arbetsmiljöreglerna som gäller och vad som kan hända om man inte följer dem.

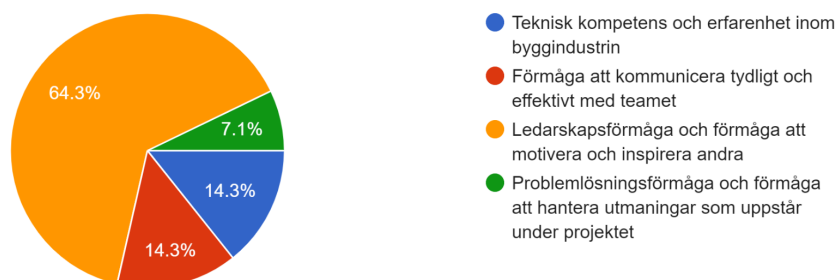
## 4.3 Enkätundersökning

### Ledarskapsegenskaper

Medarbetare som deltog i enkätundersökning tycker att en stark ledarskapsförmåga och förmågan att motivera och inspirera andra är viktigt för ledare inom byggsektorn. Dessutom visade enkäten att det är väsentligt för ledaren att skapa och upprätthålla ett samarbetsvilligt team för att främja effektivitet och framgång i projekten. Resultatet av enkätundersökningen visade att en flexibel och öppen ledare som välkomnar nya idéer och förändringar kan bidra till att möta de utmaningar som uppstår under projektets gång och skapa en miljö där innovation och utveckling är möjliga.

1. Vilken av följande egenskaper anser du vara viktigast hos en ledare inom byggsektorn för att driva projekt mot framgång?

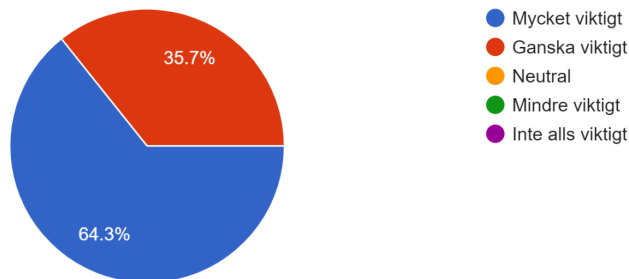
14 responses



Figur 2. Resultat av fråga 1 i enkätundersökningen

2. Hur viktigt anser du att en ledare inom byggsektorn ska vara i att skapa och upprätthålla ett samarbetsvilligt team?

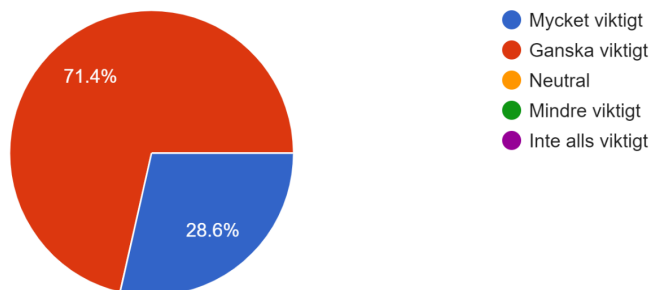
14 responses



Figur 3. Resultat av fråga 2 i enkätundersökningen

3. Hur ser du på vikten av att en ledare inom byggsektorn är flexibel och öppen för nya idéer och förändringar?

14 responses



Figur 4. Resultat av fråga 3 i enkätundersökningen

### Medarbetarnas välbefinnande

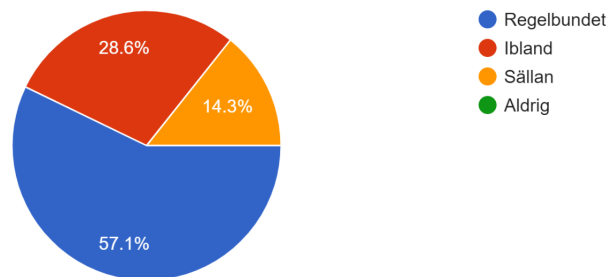
Enkäten visade att de flesta företagen genomför regelbundna aktiviteter utanför arbetet för att främja en känsla av samhörighet bland anställda. När det gäller uppmuntran av öppen kommunikation och delning av idéer och åsikter bland anställda, visade det sig att mer än hälften av företagen som deltog i enkäten genomför regelbundna möten och diskussionsforum, medan andra företag genomför individuella samtal med ledningen. Alla medarbetare som deltog i enkätundersökningen tycker det är viktigt att känna att man är en del av en "familj" på arbetsplatsen.

Enkäten visade att företagen stödjer sina anställdas utveckling och välbefinnande genom antingen utbildnings- och utvecklingsprogram eller genom hälsoprogram och förmåner såsom gymmedlemskap, hälsoförsäkringar. När det gäller mångfald och inkludering, behandlar

företagen detta på olika sätt, men det mest valda alternativet var “Genom att skapa en öppen och accepterande arbetsmiljö för alla”, andra medarbetare valde “Genom rekryteringsstrategier som främjar mångfald” och “Genom att erbjuda utbildning om kulturell kompetens och medvetenhet”.

5. Hur ofta arrangerar företaget evenemang eller aktiviteter utanför arbetet för att främja en känsla av samhörighet bland anställda?

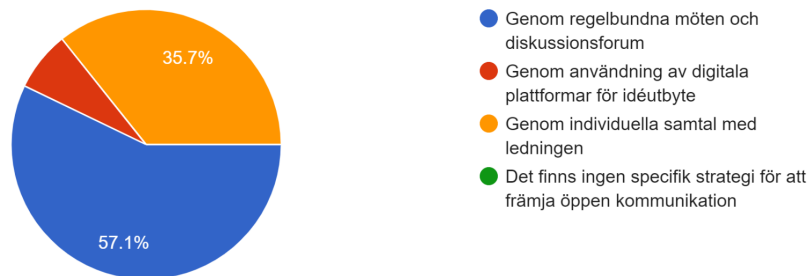
14 responses



Figur 5. Resultat av fråga 5 i enkätundersökningen

6. Hur uppmuntrar företaget till öppen kommunikation och delning av idéer och åsikter bland anställda?

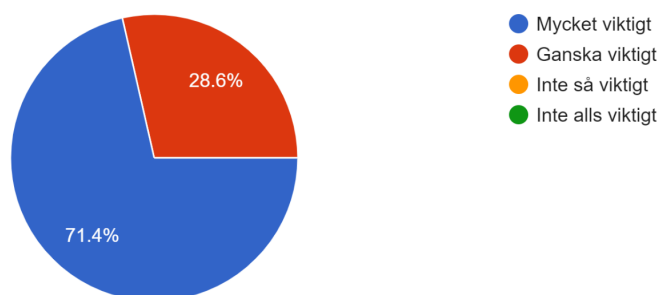
14 responses



Figur 6. Resultat av fråga 6 i enkätundersökningen

7. Hur viktigt är det för dig att känna att du är en del av en "familj" på din arbetsplats?

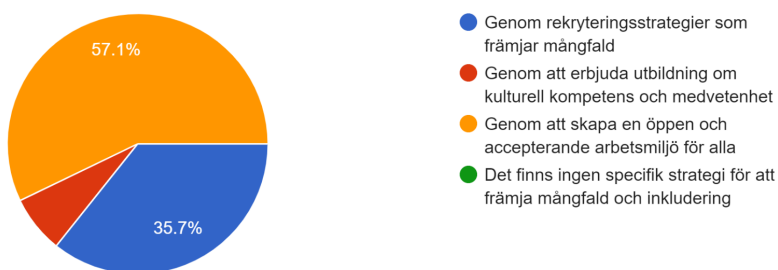
14 responses



Figur 7. Resultat av fråga 7 i enkätundersökningen

9. Hur uppmuntrar företaget till mångfald och inkludering på arbetsplatsen?

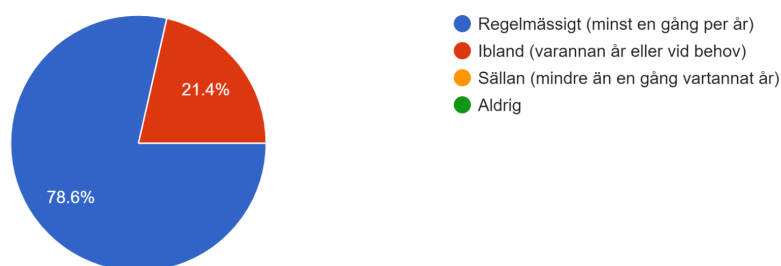
14 responses



Figur 8. Resultat av fråga 9 i enkätundersökningen

10. Hur ofta utvärderar företaget sina arbetsprocesser och policies för att säkerställa att de stöder de anställdas prestationer på bästa sätt?

14 responses



Figur 9. Resultat av fråga 10 i enkätundersökningen



## 5. Resultat

*Detta kapitel ger en objektiv sammanställning av det som kommit fram under både teori- och empiriavsnitten. Kapitlet är till för att identifiera nyckelfaktorer som påverkar ledarskap och organisation inom byggsektorn.*

### **Ledarskapets roll och betydelse**

Ledarskap är avgörande för framgång i byggprojekt. Ledarskapet fungerar som en vägledning som styr och driver organisationen mot sina mål. Effektivt ledarskap främjar en positiv företagskultur och inspirerar medarbetarna till utveckling. I byggsektorn är ledarskapets betydelse särskilt framträdande, då det påverkar om projekten blir färdiga i tid och inom budget.

### **Ledarskapsstilar och deras effektivitet**

Olika ledarskapsstilar har olika effekter på projektens resultat. Det har visat sig att både transformellt och transaktionellt ledarskap vanligtvis leder till bättre projektutfall. Dessutom framgår det att effektiva ledare ofta kombinerar dessa stilar beroende på situationen. Resultatet av denna kombination blir en ledare som främjar självledarskap, tydlig kommunikation och inkluderande arbetsmiljö. Detta skapar bättre arbetsförhållanden och projektresultat.

En central insikt från både teori och empiri är behovet av att anpassa ledarskapsstilar efter situation och kontext, särskilt inom varierande byggprojekt där komplexitet och skede varierar. Flexibla och situationsanpassade ledarskapsmetoder krävs för att effektivt hantera dessa utmaningar. Framgångsrika ledare är de som kan anpassa sig och växla mellan olika stilar beroende på de specifika behoven och utmaningarna som uppstår.

### **Ledarskap i praktiken**

Intervjuerna som genomfördes under denna studie visar hur ledarskap implementeras i praktiken. Logeco fokuserar på självledarskap och tydlig kommunikation, medan Peab betonar flexibilitet och öppenhet för nya idéer samt stresshantering. Båda företagen värderar mångfald och en positiv arbetsmiljö högt, vilket de anser bidrar till ökad motivation och engagemang bland medarbetarna.

### **Kommunikation och gemenskap**

Kommunikation lyfts fram som en central faktor för framgångsrikt ledarskap. Både teori och empiri understryker betydelsen av tydlig och öppen kommunikation för att skapa engagemang och klarhet inom teamet. Teoretiska perspektiv från området organisationspsykologi, såsom Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori, betonar social tillhörighet och erkännande som avgörande faktorer för medarbetarnas trivsel och motivation.

Empiriska undersökningar pekar på att gemensamma aktiviteter och öppna kommunikationskanaler är avgörande för att skapa en familjär atmosfär inom byggföretag. Resultaten från enkätundersökningen och intervjuer visar att anställda som deltog i regelbundna sociala aktiviteter rapporterade högre nivåer av arbetsglädje och lojalitet gentemot företaget. Dessutom lyfts fram hur regelbundna teambuilding-aktiviteter och informella möten stärker relationerna och främjar samarbetsviljan på arbetsplatsen.

### **Anpassning för optimal prestation**

För att alla anställda ska kunna prestera på bästa sätt är det avgörande att företaget skapar en arbetsmiljö som stödjer medarbetarnas behov och utveckling. En balansering av arbetskrav med tillräckligt stöd och möjligheter till kontroll över arbetsuppgifterna är viktig.

Enkätundersökningen visade att medarbetare som upplever högt stöd från sina ledare och har möjlighet till egenkontroll över arbetsuppgifter är mer engagerade och presterar bättre. Medan intervjuerna framhävde att tydliga kommunikationsstrukturer och regelbunden feedback är nyckelfaktorer för att medarbetarna ska känna sig trygga och motiverade i sina roller. Detta bekräftar ledarskapets betydelse för en god arbetsmiljö och medarbetares prestation.

### **Sammanställning**

Sammantaget visar resultaten att ett effektivt ledarskap inom byggsektorn kräver en kombination av specifika egenskaper och kompetenser, förmåga att främja gemenskap och stöd samt skapande av en arbetsmiljö som möjliggör optimal prestation. Genom att koppla teoretiska modeller till empiriska observationer har flera nyckelfaktorer som bidrar till framgångsrikt ledarskap och en positiv arbetsmiljö inom byggsektorn identifierats:

- Anpassningsförmåga hos ledare: Ledare bör kunna växla mellan olika ledarskapsstilar och anpassa sitt ledarskap efter situationen och medarbetarnas behov.
- Främjande av social samhörighet: Gemensamma aktiviteter och en öppen kommunikationskultur är viktiga för att skapa en känsla av gemenskap och stöd bland medarbetarna.
- Balans mellan krav och stöd: En arbetsmiljö som balanserar arbetskrav med tillräckligt stöd och möjlighet till kontroll över sitt arbete främjar medarbetarnas välbefinnande och prestation.
- Regelbunden feedback och tydlig kommunikation: Tydliga kommunikationsstrukturer och regelbunden feedback från ledare bidrar till att medarbetarna känner sig informerade, värderade och motiverade.

## 6. Analys

*I detta kapitel kommer resultaten och empirin från studien att analyseras för att svara på de tre huvudfrågeställningarna. Analysen är strukturerad utifrån tre underrubriker för att strukturera analysen och belysa olika aspekter av ledarskap inom byggbranschen.*

### **Egenskaper och kompetenser för framgångsrika ledare inom byggsektorn**

För att en ledare inom byggsektorn ska kunna driva ett projekt mot framgång krävs en kombination av flera specifika egenskaper och kompetenser. Resultaten från både teoretiska referensramen och empirisk data indikerar att framgångsrika ledare måste ha en hög grad av anpassningsförmåga som framhålls som en kritisk egenskap. Ledare som kan skifta mellan olika ledarskapsstilar beroende på situationen och medarbetarnas behov har större sannolikhet att lyckas. Detta innebär att en effektiv ledare inom byggsektorn måste vara flexibel och kunna identifiera när det är lämpligt att ta en styrande roll, där tydliga instruktioner och riktlinjer ges, respektive när det är mer fördelaktigt att anta en stödjande roll, där ledaren fokuserar på att motivera och hjälpa teamet att nå sina mål.

Kommunikationsförmåga är en annan viktig kompetens. Tydlig och öppen kommunikation bidrar till att skapa engagemang och klarhet inom teamet, vilket är avgörande för projektets framgång. Enligt teorin spelar kommunikationen en nyckelroll i att bygga förtroende och samhörighet bland ledare och medarbetare. Maslows behovshierarki och Herzbergs tvåfaktorteori som beskrivs tidigare i studien betonar social tillhörighet och erkännande som viktiga aspekter för medarbetarnas trivsel och motivation, där maslow identifierar social tillhörighet som en grundläggande mänsklig behov, vilket innebär att medarbetarna behöver känna sig som en del av ett sammanhang och samtidigt uppskattade i sina roller. Empiriska data visar att företag som aktivt arbetar med att förbättra sina kommunikationsstrategier och metoder ser positiva effekter på arbetsklimatet och produktiviteten. Några av de strategier som framhävs är till exempel regelbundna möten, tydliga informationsflöden och öppen dialog mellan ledning och medarbetare.

Balans mellan krav och stöd är också avgörande. En arbetsmiljö där arbetskraven balanseras med tillräckligt stöd och möjlighet till egenkontroll främjar medarbetarnas välbefinnande och prestation. Empirin visar att medarbetare som känner sig stöttade av sina ledare och har möjlighet till egenkontroll över sina arbetsuppgifter presterar bättre. Herzbergs teori stödjer detta också genom att påpeka vikten av arbetsberikning och att ge medarbetare mer makt och frihet i sina arbetsuppgifter.

### **Främjande av gemenskap och stöd inom företagsmiljön i byggbranschen**

Att skapa en känsla av gemenskap och stöd är avgörande för trivsel och lojalitet bland medarbetare. Resultaten från studien visar att regelbundna sociala aktiviteter och öppna kommunikationskanaler är viktiga för att skapa en familjär atmosfär inom byggföretag.

Enkätundersökningen som genomfördes i studien visar att anställda som deltog i gemensamma aktiviteter rapporterade högre nivåer av arbetsglädje och lojalitet gentemot företaget. Dessa resultat antyder att sociala aktiviteter inte bara främjar individuellt välmående, utan också stärker relationerna inom teamet. Genom att engagera sig i aktiviteter utanför den formella arbetsmiljön kan medarbetarna utveckla starkare band, vilket i sin tur leder till en mer sammanhållen och effektiv arbetsgrupp.

Intervjuerna bekräftar dessa resultat ytterligare och lyfter fram betydelsen av teambuilding-aktiviteter och informella möten. Teambuilding-aktiviteter erbjuder en strukturerad möjlighet för medarbetarna att lära känna varandra på en djupare nivå, vilket ökar förtroendet och samarbetet inom teamet. Informella möten, å andra sidan, ger en möjlighet för spontan interaktion och idéutbyte som kan vara lika värdefullt för att bygga en stark företagskultur. Dessa informella sammanhang främjar en öppen dialog och en känsla av samhörighet som kan vara svår att uppnå genom formella kanaler.

Regelbunden feedback och tydlig kommunikation från ledare framstår också som nyckelfaktorer för att medarbetarna ska känna sig informerade och värderade. Ledarskapets roll i att främja en öppen och transparent kommunikationskultur kan inte överskattas. När medarbetarna känner att deras röster blir hörda och att deras bidrag är uppskattade, ökar deras engagemang och lojalitet mot företaget. Det är avgörande att ledningen aktivt arbetar med att skapa en miljö där feedback inte bara är välkommet utan också uppmuntras och ageras på.

### **Anpassningar för optimal prestation hos medarbetare i byggföretag**

För att uppmuntra anställda att prestera bättre är det viktigt att använda belöningar, positiv feedback, tydliga instruktioner och strukturerade arbetsuppgifter. Företaget bör ha tydliga mål och visioner samt erbjuda möjlighet till vidareutveckling. Enkätundersökningen och intervjuerna belyser att tydliga kommunikationsstrukturer och regelbunden feedback är avgörande för medarbetarnas trygghet och motivation. Ledarskap som fokuserar på att skapa en balanserad arbetsmiljö, där arbetskrav matchas med tillräckligt stöd, bidrar till optimal prestation. Genom att kombinera dessa strategier kan företag skapa en arbetsmiljö där anställda känner sig trygga, motiverade och engagerade. Tydlig kommunikation och regelbunden feedback bidrar till att klargöra förväntningarna och minska osäkerheten, vilket i sin tur ökar effektiviteten och medarbetarnas engagemang. Detta leder till högre prestation och en mer harmonisk arbetsplats, vilket i slutändan gynnar både medarbetarna och företaget som helhet.

## 7. Slutsatser

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som har dragits utifrån de resultat som diskuterats tidigare. Slutsatserna används för att besvara studiens frågeställningar. Avslutningsvis beskrivs rekommendationer för hur en ledare ska anpassa sin ledarstil för att effektivt driva projekt framåt mot framgång.*

### **Frågeställning 1 : Vilka specifika egenskaper och kompetenser behövs för ledare inom byggsektorn för att driva ett projekt mot framgång?**

För att driva projekt framgångsrikt inom byggsektorn krävs ledare med särskilda egenskaper och kompetenser. Anpassningsförmåga är en avgörande kompetens för en ledare som bör kunna kunna växla mellan olika ledarskapsstilar beroende på situationen. Kommunikationsförmåga är också kritisk; tydlig kommunikation kring mål och förväntningar samt regelbunden feedback stärker teamets motivation och minskar missförstånd. Problemlösningsförmåga är nödvändig för att hantera tekniska utmaningar och hitta kreativa lösningar på oväntade problem.

Förmågan att skapa gemenskap inom teamet främjar en kultur av öppenhet och samarbete, vilket ökar produktiviteten. En balans mellan krav och stöd är också viktig för att säkerställa medarbetarnas välbefinnande och prestation. Dessutom måste ledare vara flexibla och öppna för nya idéer, anpassa sig till förändrade förutsättningar och utnyttja nya möjligheter för att hålla projektet på rätt spår. Dessa egenskaper bidrar till framgångsrika projekt och en positiv arbetsmiljö.

Forskningen visar också att projektledaren inom byggsektorn bör framförallt utveckla sina egenskaper inom intellektuell intelligens (IQ), ledaregenskaper (MQ) och emotionell intelligens (EQ) för att för att leda sitt projekt till framgång IQ är viktigt för problemlösning och teknisk kompetens, särskilt när framgång mäts i tid, kostnad och kvalitet. MQ, som innefattar resurshantering och organisatoriska färdigheter, är kritisk när framgång bedöms genom intressenters tillfredsställelse. EQ, som omfattar självmedvetenhet, social kompetens och förmågan att hantera känslor, är särskilt viktigt för att skapa ett positivt arbetsklimat och långsiktig framgång. Ledare inom byggsektorn måste därför ha förmågan att kommunicera effektivt, motivera sitt team, hantera konflikter, och anpassa sitt ledarskap till projektets specifika krav och utmaningar. Dessa kombinerade egenskaper bidrar till att stärka teamets sammanhållning, öka motivationen och säkerställa att projekten slutförs framgångsrikt.

### **Frågeställning 2 : Hur främjas en känsla av gemenskap och stöd inom företagsmiljön i byggbranschen?**

För att främja en känsla av gemenskap och stöd inom företagsmiljön i byggbranschen är det avgörande att skapa en kultur av öppen kommunikation och regelbundna sociala aktiviteter. Gemensamma aktiviteter, som team-building-evenemang och sociala sammankomster, spelar en viktig roll i att stärka banden mellan medarbetare och därmed bygga en känsla av tillhörighet.

I byggbranschen, där projekt ofta involverar flera olika yrkesgrupper och arbetslag, kan regelbundna möten och tydliga informationsflöden säkerställa att alla medarbetare är informerade om företagets mål, framsteg och utmaningar. Detta bidrar till en transparent och inkluderande arbetsmiljö där alla känner sig delaktiga i beslutsprocesser och projektets utveckling. En öppen dialog mellan ledning och medarbetare skapar förtroende och ökar känslan av samhörighet och stöd inom organisationen.

Att främja mångfald och jämställdhet är också centralt för att skapa en familjär och stödjande arbetsmiljö inom byggsektorn. En inkluderande arbetsplats där varje medarbetare känner sig sedd och uppskattad bidrar till en starkare känsla av gemenskap. Detta kan inkludera att aktivt rekrytera och stödja kvinnor och underrepresenterade grupper i branschen, samt att erbjuda utbildningar och mentorskap för att säkerställa deras framsteg och trivsel.

Dessutom är det viktigt att säkerställa att arbetsplatsen är trygg, både fysiskt och psykosocialt. Byggarbetsplatser kan vara farliga miljöer, och därför är det avgörande att företaget aktivt arbetar med arbetsmiljöfrågor genom att tillhandahålla nödvändig säkerhetsutrustning, utbildning och tydliga säkerhetsrutiner. Psykosocial trygghet kan uppnås genom att hantera konflikter på ett konstruktivt sätt och genom att erbjuda stöd som exempelvis företagshälsovård och rådgivningstjänster.

### **Frågeställning 3 : Hur anpassar sig ett företag för att se till att alla anställda kan prestera på bästa sätt?**

Företag inom byggsektorn anpassar sig för att optimera medarbetarnas prestationer genom att erbjuda fortlöpande utbildning och utvecklingsprogram samt belöningar, positiv feedback och tydliga instruktioner. Att investera i personalens kompetensutveckling genom regelbundna utbildningar och workshops är centralt för att säkerställa att alla medarbetare har de nödvändiga färdigheterna och kunskaperna för att utföra sina arbetsuppgifter effektivt. Positiv feedback och belöningar, tillsammans med tydliga mål och strukturerade arbetsuppgifter, bidrar till att uppmuntra och motivera anställda att prestera bättre.

En annan viktig strategi är att bygga en inkluderande arbetsmiljö där varje medarbetare känner sig uppmärksammas och värderad. Detta innebär att företaget aktivt främjar mångfald och inkludering samt uppmuntrar en kultur präglad av ömsesidig respekt och samarbete. Klara mål och visioner från företagsledningen hjälper till att skapa en gemensam riktning och stärker medarbetarnas engagemang.

Företaget bör även anpassa sina arbetsprocesser och verktyg för att möta medarbetarnas individuella behov. Detta kan innebära att införa flexibla arbetsarrangemang, såsom distansarbete eller flexibla arbetstider beroende på vad man har för arbetsuppgift, för att bättre balansera arbetsliv och privatliv. Genom att tillhandahålla de resurser och det stöd som medarbetarna behöver kan företaget hjälpa dem att prestera på bästa sätt och samtidigt främja deras välbefinnande.

## 7.1 Rekommendationer

För att effektivt driva projekt framåt mot framgång och samtidigt skapa en trivsamt och säker arbetsmiljö för medarbetarna, är det avgörande för ledare att anpassa sin ledarstil på ett strategiskt sätt. Genom att fokusera på kommunikation, säkerhet på arbetsplatsen, motivation och teambyggande kan ledare skapa en miljö där medarbetare känner sig engagerade, respekterade och trygga. Nedan följer rekommendationer för hur ledare kan implementera dessa principer i sitt ledarskap för att maximera projektets potential och främja en positiv arbetsplatskultur.

### **Kommunikation:**

- Tydlig och regelbunden kommunikation: Säkerställ att du kommunicerar projektets mål och förväntningar klart och regelbundet till hela teamet. Använd olika kommunikationsverktyg för att nå ut till alla, och försäkra dig om att informationen kommer ut till alla berörda och att den förstås på ett enhetligt sätt.
- Aktivt lyssnande: Ge dina medarbetare utrymme att uttrycka sina åsikter och synpunkter. Lyssna aktivt på deras feedback, både positivt och negativt, och agera på den för att förbättra arbetsprocesserna och arbetsmiljön.
- Klara förväntningar: Förtydliga förväntningarna för varje medlem i teamet. Detta inkluderar både projektrelaterade mål och förväntningar på beteende och samarbete inom gruppen.

### **Skapa en säker arbetsmiljö:**

- Följ säkerhetsprotokoll: Se till att alla teammedlemmar är väl förtrogna med och följer företagets säkerhetsriktlinjer och rutiner. Detta kan inkludera användning av skyddsutrustning, rapportering av incidenter och säkerhetsutbildning.
- Främja säkerhetskultur: Skapa en kultur där säkerhet prioriteras och uppmuntra alla att ta ansvar för sin egen och andras säkerhet. Detta kan uppnås genom att belöna säkert beteende, uppmuntra till öppenhet om risker och fel samt regelbundet utvärdera och förbättra säkerhetsrutiner.
- Utbilda kontinuerligt: Ge regelbunden utbildning och träning om säkerhetsföreskrifter och bästa praxis för att säkerställa att alla medarbetare är väl förberedda för att hantera potentiella risker och faror på arbetsplatsen.

**Motivera medarbetare:**

- Individuell anpassning: Ta dig tid att förstå vad som motiverar varje medlem i ditt team. Det kan vara allt från karriärmål och personliga ambitioner till deras arbetsstil och föredragna kommunikationsmetoder.
- Regelbunden feedback: Ge kontinuerlig och konstruktiv feedback till dina medarbetare. Både positiv feedback för att erkänna och uppmuntra bra prestationer samt konstruktiv feedback för att identifiera områden för förbättring.
- Uppmuntra till personlig utveckling: Skapa utrymme för att medarbetarna ska växa och utvecklas inom sina roller. Erbjud möjligheter till fortbildning, mentorskap och nya utmaningar för att hålla dem engagerade och motiverade.

**Teambyggande:**

- Skapa tillit och öppenhet: Arbeta aktivt för att skapa en atmosfär där medlemmarna känner sig bekväma att dela sina tankar, idéer och bekymmer med varandra och med dig som ledare.
- Förstärka samarbetet: Organisera regelbundna möten och aktiviteter som främjar samarbete och gemenskap inom projektmedlemmarna. Detta kan inkludera allt från teambuilding-aktiviteter till informella fikapauser där medlemmarna kan lära känna varandra bättre.
- Stärk lagandan: Fokusera på att skapa en kultur där teamets framgång prioriteras över individuella prestationer. Uppmuntra till ömsesidig support och hjälp mellan medlemmarna för att uppnå gemensamma mål.

**7.2 Kritik av arbetet**

Det övergripande syftet med studien var att undersöka och analysera hur ledarskap inom byggsektorn påverkar arbetsmiljö och projektframgång, och detta har uppfyllts till stor del genom väl genomförda metoder som litteraturstudier, enkäter och intervjuer. Studien belyser viktiga ledaregenskaper och betonar flexibilitet samt en balans mellan arbetskrav och stöd. Dock hade ett större och mer diversifierat urval av respondenter kunnat förbättra generaliserbarheten och reliabiliteten. Vissa metodologiska begränsningar, som ett relativt litet antal deltagare (14 av 18 företag), kan påverka validiteten. För framtida forskning bör ett bredare urval och djupare intervjuer övervägas för att stärka resultaten ytterligare.



## 8. Diskussion

*I detta kapitel diskuteras de potentiella tendenser och insikter som framkommit under studiens gång, samt reflektioner över aspekter som inte helt kunde fångas i undersökningen men som kan vara viktiga att beakta för framtida forskning och praktiska tillämpningar.*

Under studiens gång framkom det tydligt att ledarskapets flexibilitet är en avgörande faktor för framgång inom byggbranschen. Denna flexibilitet, som innefattar förmågan att växla mellan olika ledarskapsstilar, är viktig för att kunna hantera de varierande och ofta oförutsägbara utmaningar som kan uppstå i byggprojekt. En tänkbar tendens som kan vara värd att undersöka vidare är hur digitalisering och nya teknologier påverkar denna flexibilitet. Med ökande användning av digitala verktyg och plattformar för projektledning kan det bli intressant att se hur ledare anpassar sina strategier och om detta kan leda till en mer effektiv och smidig projektledning.

En annan aspekt som inte togs upp i undersökningen är hur kulturella skillnader inom internationella byggprojekt påverkar ledarskap och organisationskultur. Byggprojekt involverar ofta medarbetare från olika kulturella bakgrunder, och förståelsen för hur dessa skillnader påverkar samarbete och kommunikation är viktig. Framtida studier skulle kunna fokusera på att identifiera specifika kulturella utmaningar och strategier för att hantera dessa på ett effektivt sätt.

Studien visade även att främjande av social samhörighet genom gemensamma aktiviteter och öppen kommunikation är centralt för att skapa en känsla av gemenskap och stöd bland medarbetarna. Det skulle vara värdefullt att undersöka vidare hur olika typer av team-building-aktiviteter och sociala initiativ konkret påverkar arbetsmiljön och medarbetarnas engagemang i byggbranschen. Dessutom kan effekten av sådana aktiviteter på medarbetarnas långsiktiga välmående och projektens övergripande framgång vara ett intressant område för vidare forskning.

Slutligen, medan denna studie har fokuserat på ledarskapets roll i att balansera arbetskrav med stöd, finns det ett behov av att utforska hur ledarskap kan främja innovation och kreativ problemlösning inom byggprojekt. Byggsektorn står inför ständigt föränderliga utmaningar, och ledarskap som uppmuntrar till kreativa lösningar kan vara nyckeln till att övervinna dessa hinder och driva branschen framåt.

### 8.1 Förslag till fortsatt utveckling

Vidare framtida studier inom ämnet kan inkludera en undersökning av teknologins inverkan på ledarskap inom byggbranschen. Alltså att utforska hur digitala verktyg och teknologiska framsteg, såsom bygginformationsmodeller (BIM) och artificiell intelligens (AI), kan stödja ledarskap och förbättra projektledning och kommunikation inom byggprojekt.

## 9. Referenser

Ahl, H. & Bergmo-Prvulovic, I. & Kilhammar, K. (red.) (2017). *HR: att ta tillvara mänskliga resurser*. Studentlitteratur.

Al Khajeh, E. (2018). *Impact of Leadership Styles on Organizational Performance*. Journal of Human Resources Management Research. Vol. 10, Article ID 687849, ISSN : 2166-0018, DOI: 10.5171/2018.687849

Arbetsmiljöverket (2022). *Kvinnors och mäns arbetsvillkor – betydelsen av organisatoriska faktorer och psykosocial arbetsmiljö för arbets- och hälsorelaterade utfall*. (Kunskapssammanställning 2016:2).

<https://www.av.se/globalassets/filer/publikationer/kunskapssammanstallningar/kvinnors-och-mans-arbetsvillkor-kunskapssammanstallning-rap-2016-2.pdf>

Blomkvist, P. & Hallin, A. (2014). *Metod för teknologer : examensarbete enligt 4-fasmodellen*. 1 uppl. Studentlitteratur.

Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap*. Studentlitteratur.

Byggleaderskap (2014a). *Ledarskapsmodeller*.

<https://byggai.se/byggleaderskap/doks/A3-Ledarskapsmodeller.pdf>

Byggleaderskap (2014b). *Utvecklingen inom ledarskap*.

[https://byggai.se/byggleaderskap/doks/A2-Utvecklingen\\_inom\\_ledarskap.pdf](https://byggai.se/byggleaderskap/doks/A2-Utvecklingen_inom_ledarskap.pdf)

Chan, A. P., & Chan, A. P. (2004). *Key Performance indicators for measuring construction success*. Benchmarking: An International Journal, 203-221.

Chen & Lee (2008) citerad hos Anantatmula, Vittal, S (2008). *The role of technology in the project manager performance model*. Project Management Journal

Dulewicz, V., & Higgs, M. (2004). *Design of a new instrument to assess leadership dimensions and styles*. Selection and Development Review, 7-12.

Ejvegård, R. (2009). *Vetenskaplig metod*. 4 uppl. Studentlitteratur.

Geoghegan, Linda & Dulewicz, Victor (2008). *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*. Project Management Journal.

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Helander, E. & Beckman, T. (2020). *Ledarskap i byggbranschen*. Diva portal.
- Jansson, T. & Ljung, L. (2004). *Projektledningsmetodik*. Studentlitteratur.
- Justesen, L. (2012). *Kvalitativa metoder*. 1 uppl. Studentlitteratur.
- Larsson, G., Lundin, J. & Zander A. (2017). *Ledarskapsmodellen 2.0 konsten att matcha individuella och organisatoriska förutsättningar*. 2 uppl. Studentlitteratur.
- Liphadzi, M., Aigbavboa C., & Thwala W., (2015). *Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry*.
- Lyon, L. & Nadershahi, N. & Nattestad, A. & Kachalia, P. & Hammer, D. (2014). *A Curricular Reform Viewed Through Bolman and Deal's Organizational Frames*. Journal of the Scholarship of Teaching and Learning, Vol. 14, No. 3, August 2014, pp. 16 – 33.
- Moen, J. (2017). *Ledarskap i byggprojektet : Vikten av rolltydlighet för ett välfungerande samarbete inom produktionsledningen*. Lunds universitet.
- Müller, R. & Turner, R. (2007). *Matching the project manager's leadership style to project type*. International Journal of Project Management. Vol. 25, No. 1, pp. 21-32.
- Myndigheten för arbetsmiljökunskap (2022). *Ledarskapets betydelse för medarbetares välbefinnande och prestation*. (Kunskapssammanställning 2022:6).  
<https://mynak.se/wp-content/uploads/2022/04/Ledarskapets-betydelse-for-medarbetares-valbefinnande-och-prestation.pdf>
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidson, B. (2011). *Human Resource Development - att utveckla individer, grupper och organisationer*. 2 uppl. Studentlitteratur.
- Ogunlana, S., 2011. *Factors and procedures in large construction projects in Vietnam*. Engineering, Construction and Architectural Management, Vol. 11 No.6.
- Ohlsson, M. (2018). *Ledarskapsstilar inom byggsektorn*. Lunds universitet.
- Price, J.J., (2009). *The Conception and Operationalization of leadership in construction companies*. Masters Degrees Thesis, UNISA

Project Management Institute, Inc. Global Standard. *Project Management Body Of Knowledge: A Guide, (PMBOK Guide)*. 4 uppl. Svensk översättning. Bromma: CM Gruppen.

Skakon, J., Nielsen, K., Borg, V. & Guzman, J. (2010). *Are leaders well-being, behaviours and style associated with the affective well-being of their employees? A systematic review of three decades of research*. Work & Stress, vol. 24, nr. 2.

Sriram, R. & Farley, J. (2014). *Circular framing: A model for applying Bolman and Deal's four frames in student affairs administration*. Journal of Student Affairs, Vol. XXIII, 2013-2014.

Toor, S.R., & Ofori G., (2008). *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*, *International Journal of Project Management*, 26. (6.) pp. 620-630.

Turner, R. J., & Müller, R. (2010). *Attitudes and leadership competences for project success*. Baltic journal of management, 307-329.

Turner, R. J., & Müller, R. (2005). *The project manager's leadershipstyle as a success factor on projects: a litterature review*. Project management institute.

Wolvén, L. (2000). *Att utveckla mänskliga resurser i organisationer*. Studentlitteratur.

## Bilagor

### Bilaga 1: Enkätundersökning

#### 1. Vilka specifika egenskaper och kompetenser behövs för ledare inom byggsektorn för att driva ett projekt mot framgång?

1.1 Vilken av följande egenskaper anser du vara viktigast hos en ledare inom byggsektorn för att driva projekt mot framgång?

- Teknisk kompetens och erfarenhet inom byggindustrin
- Förmåga att kommunicera tydligt och effektivt med teamet
- Ledarskapsförmåga och förmåga att motivera och inspirera andra
- Problemlösningsförmåga och förmåga att hantera utmaningar som uppstår under projektet

1.2 Hur viktigt anser du att en ledare inom byggsektorn ska vara i att skapa och upprätthålla ett samarbetsvilligt team?

- Mycket viktigt
- Ganska viktigt
- Neutral
- Mindre viktigt
- Inte alls viktigt

1.3 Hur ser du på vikten av att en ledare inom byggsektorn är flexibel och öppen för nya idéer och förändringar?

- Mycket viktigt
- Ganska viktigt
- Neutral
- Mindre viktigt
- Inte alls viktigt

1.4 Hur nöjd är du med den övergripande ledningen och styrningen av företaget?

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Varken nöjd eller missnöjd
- Något missnöjd
- Mycket missnöjd

## **2. Hur skapas en tillvaro som anses vara familjär inom ett företag?**

2.1 Hur ofta arrangerar företaget evenemang eller aktiviteter utanför arbetet för att främja en känsla av samhörighet bland anställda?

- Regelbundet
- Ibland
- Sällan
- Aldrig

2.2 Hur uppmuntrar företaget till öppen kommunikation och delning av idéer och åsikter bland anställda?

- Genom regelbundna möten och diskussionsforum
- Genom användning av digitala plattformar för idéutbyte
- Genom individuella samtal med ledningen
- Det finns ingen specifik strategi för att främja öppen kommunikation

2.3 Hur viktigt är det för dig att känna att du är en del av en "familj" på din arbetsplats?

- Mycket viktigt
- Ganska viktigt
- Inte så viktigt
- Inte alls viktigt

## **3. Hur anpassar sig ett företag för att se till att alla anställda kan prestera på bästa sätt?**

3.1 Vilka åtgärder eller resurser tillhandahåller företaget för att stödja de anställdas utveckling och välbefinnande?

- Utbildnings- och utvecklingsprogram
- Flexibla arbetstider eller arbetsarrangemang
- Hälsoprogram eller förmåner såsom gymmedlemskap, hälsoförsäkringar mm
- Ingen specifik åtgärd

3.2 Hur uppmuntrar företaget till mångfald och inkludering på arbetsplatsen?

- Genom rekryteringsstrategier som främjar mångfald
- Genom att erbjuda utbildning om kulturell kompetens och medvetenhet
- Genom att skapa en öppen och accepterande arbetsmiljö för alla
- Det finns ingen specifik strategi för att främja mångfald och inkludering

3.3 Hur ofta utvärderar företaget sina arbetsprocesser och policies för att säkerställa att de stöder de anställdas prestationer på bästa sätt?

- Regelmässigt (minst en gång per år)
- Ibland (varannan år eller vid behov)
- Sällan (mindre än en gång vartannat år)
- Aldrig

3.4 Är du nöjd med den nivå av stöd och resurser du får för att utföra ditt arbete effektivt?

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Varken nöjd eller missnöjd
- Något missnöjd
- Mycket missnöjd

3.5 Hur nöjd är du med den allmänna atmosfären och kulturen på arbetsplatsen?

- Mycket nöjd
- Ganska nöjd
- Varken nöjd eller missnöjd
- Något missnöjd
- Mycket missnöjd

**4. Vilka åtgärder eller förbättringar anser du skulle kunna implementeras för att främja en mer gynnsam arbetsmiljö och atmosfär i företaget, med syfte att öka trivseln och prestationen bland medarbetarna?**

## Bilaga 2: Intervju 1

1 - Vilka strategier använder ni för att främja känslan av "familj" i organisationen? (Alltså att företagets personal eller arbetsgrupp jobbar tillsammans som en enhet för att nå gemensamma mål).

2 - Hur gör ni för att skapa en arbetsmiljö där alla kan känna sig accepterade och inkluderade?

Följdfråga:

Gör ni aktiviteter eller någon form av jobbmässor för att främja så att arbetsmiljön blir bättre? Eller att öka inkluderingen bland hela teamet?

3- Vilka åtgärder vidtar ni för att förebygga och hantera stress och arbetsrelaterad ohälsa bland ledare och medarbetare?

4- Vilka belöningssystem finns på plats för att främja framgångsrikt ledarskap?

Följdfråga:

Jag tänkte säga just den där frågan när du pratade om standarden av belöningssystem. Det här är kanske ihop med en fråga vi satt senare också. Hur ni ser till att arbetsuppgifterna förblir intressanta och varierar för individen inom ert företag. Men jag undrar, har ni någon mer struktur på där man kan se själv också vad man behöver göra för att klättra inom företaget?

Följdfråga:

Har du märkt någon gång att det kanske inte är någon som vågar säga vad de tycker och tänker just då när ni har de här samtalen? Hur hanterar ni det?

Följdfråga:

Är de här enkäterna privata också som man kan skicka ut utan att behöva namna sitt namn på det sättet?

Följdfråga:

Du nämnde att man försöker hela tiden minska på glappet mellan ledningen och de anställda. Vad tycker du är en bra strategi för att minska på det här glappet?

Följdfråga:

Jag tänkte säga också på att ni jobbar med ganska många företag med logiplan. Hur samspelar blir ni med utomstående företag just inom med prestandafrågor och vad ni försöker utveckla. Det måste gå ändå lite hand i hand att man kommer överens med det företaget. Att man kan få samla in information om det. Du tänker egentligen mot vår presentation mot kunderna eller?



5 - Vi tänkte på det här med organisationens mål och hur ni behöver anpassa dem. Hur gör ni för att företagets intressen och individens intresse är linje med varandra?

Följdfråga:

Tycker du att det är svårt att hitta folk som köper in eller Tycker du att det beror på själva rekryteringen, redan i det här stadiet, att man ser att de verkligen har samma mål där?

6 - Hur brukar ni hantera etiska dilemma och konflikter inom ledningsgrupper?

Följdfråga:

Har du fått ta emot negativ feedback från teamet? Och i så fall hur tog du emot den kritiken?

### **Bilaga 3: Intervju 2**

1. Vad anser du som en medarbetare hos företaget peab vara viktigast hos en projektledare/arbetsledare gällande ledarskapsförmåga för att driva projekt mot framgång?

2. Hur ser du på vikten av att en ledare inom byggsektorn är flexibel och öppen för nya idéer och förändringar?

Följdfråga : Kan du dela med dig av ett exempel på när flexibilitet och öppenhet har varit avgörande för ett projekt hos Peab?

3. Hur uppmuntrar företaget peab till öppen kommunikation och delning av idéer och åsikter bland anställda?

4. Hur viktigt är det för dig som medarbetare att känna att du är en del av en "familj" på din arbetsplats? Vad gör företaget för att alla ska känna sig som en del av familjen?

5. Vilka åtgärder vidtar ert företag för att förebygga och hantera stress och arbetsrelaterad ohälsa bland er medarbetare ?

Följdfråga : Har du personligen upplevt att dessa åtgärder har varit effektiva för att stödja din hälsa och välbefinnande på jobbet?