



Företagsekonomiska institutionen
EKONOMIHÖGSKOLAN VID
LUNDS UNIVERSITET

Kandidatuppsats

Januari 2003

VDs inre krets

*En fallstudie om VD, ledningsgruppen och det externa
kontaktnätet i relation till företagets lönsamhet
i fyra medelstora skånska byggföretag*

Handledare
Jan-Inge Lind

FEK 581
Ann-Sofi Hagedorn
Birgitta Mårtensson
Adèle Persson Tahé
Madeleine Rosén Svensson

SYFTE	Vårt syfte med föreliggande arbete är att kartlägga och analysera medelstora skånska byggföretags VD, sammansättningen i ledningsgruppen och det externa kontaktnät. Genom att se på skillnaderna mellan företagen försöker vi klargöra de faktorer som tillsammans kan påverka byggföretagens lönsamhet.
METOD	Metodmässigt bygger vårt arbete på en fallstudie av fyra medelstora skånska byggföretag. Datainsamlingen har vi gjort genom att intervjua VD vid samtliga företag samt studerat deras lönsamhet under tre år. Vi har intervjuat en expert inom VD och ledningsgrupper. Vi har även utfört en mindre enkätundersökning på medelstora skånska byggföretag. Vidare har litteraturstudier inom de ämnen som vi har behandlat i uppsatsen företagits.
RESULTAT	Vår slutsats är att studiens företag har behållit samma ledningsstruktur när de lämnat fasen som litet företag till medelstort företag. Ett av företagen hade förändrat sin kompetenssammansättning och detta företag har också bäst lönsamhet. Faktorer som kan tyckas påverka företagets lönsamhet är kompetenssammansättning av utbildning, erfarenhet, externrekrytering och ledningsgruppens storlek.
NYCKELORD	VD, ledningsgruppssammansättning, kontaktnät, lönsamhet, byggbransch

1	Inledning	3
1.1	BAKGRUND	3
1.2	SYFTE	4
1.3	FRÅGESTÄLLNING	4
1.4	AVGRÄNSNINGAR	6
1.5	DISPOSITION	6
1.6	KÄLLHÄNVISNINGAR	6
2	Metod	8
2.1	FALLSTUDIE	8
2.1.1	DATAINSAMLING	8
2.1.2	VAL AV FÖRETAG OCH FALL	9
2.1.3	VAL AV NYCKELTAL	10
2.2	ARBETSGÅNG	10
2.2.1	INTERVJUFÖRFARANDE	11
2.3	KÄLLKRITIK	11
3	Teori	13
3.1	LEDNINGSGRUPPEN	13
3.1.1	EFFEKTIV LEDNINGSGRUPP	13
3.1.2	PAEI-MODELLEN	14
3.1.3	LEDNINGEN I MEDELSTORA FÖRETAG	16
3.1.4	GRUPPER	19
3.1.5	MANAGEMENT-TEAM	21
3.2	EXTERN KONTAKTNÄTET	21
3.2.1	MENTORSKAP	22
3.2.2	ÖVRIGA RÅDGIVARE	22
3.3	FÖRETAGSLEDAREN	23
3.3.1	LEDARSKAP OCH OLIKA LEDARSKAPSSSTILAR	23
3.3.2	VAD DRIVER LEDAREN?	25
4	Branschlogik	27
4.1.1	FRAMGÅNGSFAKTORER	27
4.1.2	SKÅNEREGIONEN	28
4.1.3	BRANSCHBESKRIVNING FÖR DET MEDELSTORA BYGGFÖRETAGET	29
5	Empiri	30
5.1	BYGGNADSFIRMAN OTTO MAGNUSSON AB	30
5.1.1	ÄGANDEFÖRHÅLLANDE OCH LEDNINGSGRUPP	30
5.1.2	VD ULF MAGNUSSON	31
5.1.3	FÖRETAGETS FRAMTID	31
5.1.4	INTERVJU	31

5.2	MALMÖ PLÅT OCH BYGGSERVICE AB	36
5.2.1	ÄGANDEFÖRHÅLLANDE OCH LEDNINGSGRUPP	36
5.2.2	PER-OLOF HOLMQVIST	37
5.2.3	FÖRETAGETS FRAMTID	37
5.2.4	INTERVJU	37
5.3	BYGGCOMPAGNIET I MALMÖ AB	41
5.3.1	ÄGANDEFÖRHÅLLANDE OCH LEDNINGSGRUPP	41
5.3.2	VD MATS SAHLIN	42
5.3.3	FÖRETAGETS FRAMTID	42
5.3.4	INTERVJU	42
5.4	AUGUST LUNDBERGS BYGGNADS AB	45
5.4.1	ÄGANDEFÖRHÅLLANDE OCH LEDNINGSGRUPP	45
5.4.2	VD MATS LUNDBERG	46
5.4.3	FÖRETAGETS FRAMTID	46
5.4.4	INTERVJU	46
5.5	EXPERT INOM LEDNINGSFRÅGOR	49
5.5.1	INTERVJU	50
6	Analys	52
6.1	KARTLÄGGNING AV LEDNINGSGRUPPER VID BÖRSNOTERADE SVENSKA FÖRETAG JÄMFÖRT MED BYGGFÖRETAG.	52
6.1.1	TOLKNING AV KARTLÄGGNINGENS SIFFROR	54
6.2	LEDNINGSGRUPPERNA	56
6.2.1	LEDNINGSGRUPPENS STORLEK OCH SAMMANSÄTTNING	56
6.2.2	LEDNINGENS KOMPETENS OCH ROLLER	57
6.2.3	EFFEKTIV LEDNINGSGRUPP	60
6.3	KONTAKTNÄTET	61
6.4	FÖRETAGSLEDAREN	63
6.4.1	THE MANAGERIAL GRID	63
6.4.2	LEDARENS DRIVKRAFTER	65
6.5	FRAMGÅNGSFAKTORER	66
6.6	LÖNSAMHET	68
6.6.1	NYCKELTAL	68
7	Slutsats	71
8	Källförteckning	73
	BILAGA 1, INTERVJUMALL FÖR VD	75
	BILAGA 2 INTERVJUMALL FÖR EXPERT	77
	BILAGA 3 ENKÄT TILL SKÅNSKA BYGGFÖRETAG	79
	BILAGA 4, SAMMANFATTNING AV NYCKELTAL	80

1 Inledning

1.1 Bakgrund

1999 fanns i Sverige nästan en halv miljon företag och endast 860 av dessa sysselsatte fler än 250 personer. 60 % av Sveriges anställda arbetar i små eller medelstora företag.¹ Företagsledarna i dessa företag fattar dagligen flera beslut som påverkar deras företag och deras anställda. Massmedia bevakar de stora företagen medan de små och medelstora företagens beslut går mer obevakat förbi.

I stora företag ser det lika ut i toppen. Bolagsstämman väljer en styrelse som i sin tur anställer en VD. VDs uppgift är att sköta företaget enligt styrelsens riktlinjer och anvisningar. Om han² inte sköter sitt uppdrag kan styrelsen avsätta honom. Till sin hjälp har han en ledningsgrupp som han själv har möjlighet att utse. Många toppchefer har idag även en mentor som de kan rådfråga. Det finns konsulter inom flera områden som han kan anlita för att få experthjälp utifrån. VDs externa kontaktnät, både det officiella och det inofficiella, är ofta stort.

I medelstora företag är situationen annorlunda. Högsta chefen benämns inte alltid för VD, även om han i praktiken är det. Många gånger är han själv en större aktieägare, han kanske t o m har egen aktiemajoritet. Styrelsen har då ingen faktisk makt och chefen kan styra företaget efter eget omdöme. Vi ansåg att det skulle vara intressant att studera företag i denna storlek.

Det är också i denna storlek som företagen bör strukturera sig med en ledningsgrupp. Företaget har passerat ”pubertetsfasen” och blivit ett moget företag. Företaget har blivit för stort för att en person, oftast ägaren, ska klara av att hantera allt själv samtidigt som ägaren kan tycka det är svårt att lämna kontrollen ifrån sig. Det tar flera år att bygga upp en fungerande ledningsgrupp och det kostar pengar. Att börja med att ta hjälp av de trognaste medarbetarna kan vara en första väg mot en ledningsgrupp men den måste anpassas efterhand som företaget utvecklas.

¹ SCB, Företag inom näringslivet 1999 Svenskt Näringslivs definition av små och medelstora företag är företag som har 0-249 anställda, SME-Kommittén.

² För enkelhetens skull benämner vi VD och företagsledaren som han, även om vi är medvetna om att det mycket väl kan vara en kvinna.

Byggbranschen är en traditionell bransch som styrs av att de är starkt projektrelaterade och majoriteten utgörs av mindre och medelstora företag. Branschen är starkt beroende av konjunktursvängningar och det är stor skillnad på låg- respektive högkonjunkturer. Vi ansåg att denna bransch skulle vara av speciellt intresse att studera.

Efter en större genomgång av byggföretagen på den skånska marknaden valde vi att studera företag som har 50-99 anställda. Vi gjorde en sammanställning av företagens resultat under de tre senaste åren samt jämförde några nyckeltal. Vid denna studie framkom det att ett företag urskiljde sig på två nyckeltal, nämligen omsättning per anställd i förhållande till resultat efter finansnetto per anställd. Omsättning per anställd var något högre än konkurrenterna men såg man på resultat per anställd låg de nästan 60 % högre än sina konkurrenter. Denna skillnad ledde fram till vårt syfte och vår frågeställning.

1.2 Syfte

Vi tror att det finns ett samband mellan de tre faktorerna, VD, ledningsgruppens kompetenssammansättning samt VDs externa kontaktnät och hur dessa tillsammans påverkar lönsamheten i medelstora byggföretag. Genom att jämföra ett lönsamt byggföretag med några mindre lönsamma kommer vi att se på de skillnader som kan påverka företagets lönsamhet.

1.3 Frågeställning

Hur ser ledningsgruppens kompetenssammansättning ut på medelstora skånska byggföretag? Vi tror att en ledningsgrupp med mångfasetterad bredd med affärsmässiga kunskaper och rätt kompetens samt yrkesskicklighet är grunden till att nå lönsamhet. Vi kommer att studera vem som sitter i ledningsgruppen och varför de gör det, gruppens styrkor och svagheter. Vidare tror vi att sammansättningen av ledningsgruppen påverkar kvaliteten på ledningens beslutsunderlag. Ett moget företag ställer nya krav på ledningsgruppen och vi ska undersöka om ledningsgrupperna kan möta dessa krav. Hittills har forskningen inom ledarskap och organisation handlat mycket om grupper/gruppdynamik, ledare/ledarstilar samt organisationslära. Däremot har det inte forskats så mycket om just ledningsgrupper och vad som karaktäriserar dem.

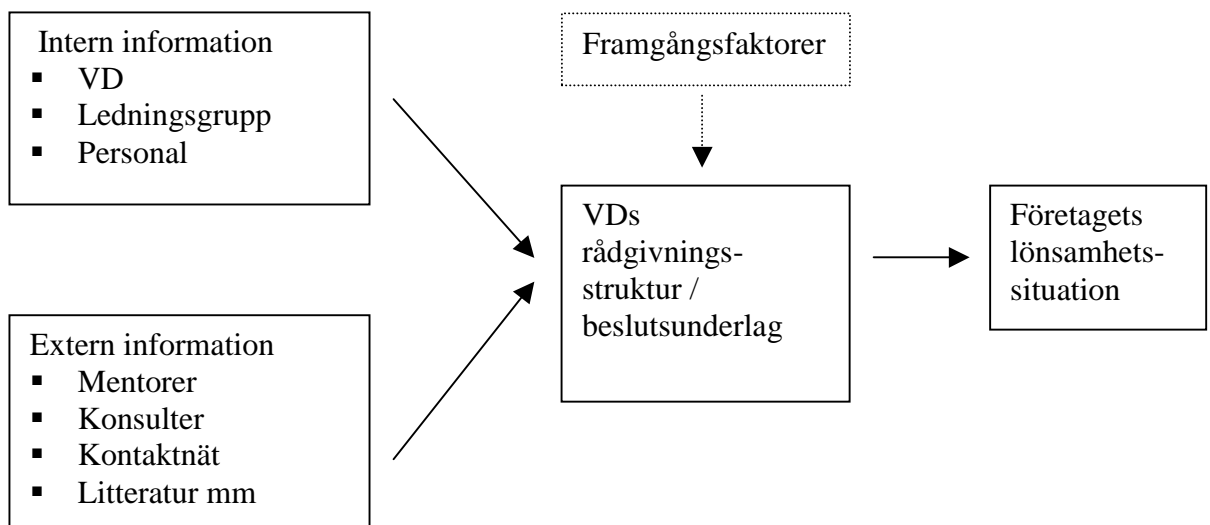
Hur ser VDs externa kontaktnät ut? Vi tror att kontaktnätet är viktigt för alla företag oavsett storlek. Idag belyses t ex mentorskap i större utsträckning än förr,

vilket har givit det ett nytt fokus. Om VD medvetet arbetar med sitt kontaktnät tror vi att detta leder till bättre beslutsunderlag och därmed i längden till bättre lönsamhet.

Vilken ledarstil har VD och vad motiverar honom? Vi tror att ett brett engagemang och uppföljning av personalen är en viktig grund för att nå lönsamhet.

Vår studie kommer att utgå från VDn men tyngdpunkten kommer att ligga på ledningsgruppens sammansättning då vi tror att ledningsgruppen har en avgörande roll för företagets utveckling. Om det är så att vissa faktorer beträffande ledningsgruppens sammansättning visar sig vara mer framgångsrika då ligger det i alla ledningsgruppers intresse att försöka gruppera sig på ett mer strategiskt och medvetet sätt. På detta sätt kan de ytterligare bidra till att företaget blir mer lönsamt. Vi tror att en kompetent ledningsgrupp som speglar de för företaget och marknaden viktiga kompetenser kan utgöra en framgångsfaktor för företaget.

För att sammanfatta vår frågeställning har vi formulerat en sk samspelsmodell:



Med lönsamhet menar vi här företagets ekonomiska framgång, dvs företagets förmåga att generera vinst. Svårigheten att generera vinst i dagens byggbransch beror dels pga den rådande lågkonjunkturen, dels pga de låga vinstmarginalerna på vanligen mellan 1,5–5 %³ som gäller i byggbranschen oberoende av byggföretagens storlek.

³ Enligt intervju med Ulf Magnusson, Otto Magnusson och Per-Olof Holmberg, MPB.

1.4 Avgränsningar

På företagen kommer vi endast att intervjua VD eller motsvarande. Av tidsmässiga skäl avgränsar vi oss till att djupintervjua företagsledare på medelstora byggföretag i Skåne-regionen. Vi jämför de senaste tre årsredovisningarna. Byggbranschen är de facto en utpräglad mansdominerad bransch men uppsatsen behandlar inte genusperspektivet då vi anser att detta perspektiv är så pass omfattande att det bör behandlas i ett eget kandidattema.

1.5 Disposition

I kapitel 2 beskrivs metoderna för studiens genomförande, val av företag och nyckeltal samt tillvägagångssättet.

I kapitel 3 beskrivs de teorier som ligger till grund för vår studie och i kapitel 4 beskrivs branschlogiken i byggbranschen.

I kapitel 5 redovisar vi resultatet av våra djupstudier och i kapitel 6 diskuterar vi likheter och skillnader mellan teorin och företagen samt en jämförelse mellan de undersökta företagen.

Slutligen i kapitel 7 diskuterar vi de resultat vi kommit fram till och hur de kan generaliseras på andra byggföretag. Vi lämnar även förslag till fördjupad forskning inom området.

1.6 Källhänvisningar⁴

För att uppsatsen ska vara så lättläst som möjligt har vi valt att använda oss av Oxfordsystemets källhänvisningssystem för placering av fotnoter. Vi har placerat fotnoten längst ner på sidan och i fotnotsfältet görs hänvisning med angivande av författarens namn, bokens titel, tryckår och i förekommande fall sidnummer. När en fotnot refereras till samma verk och sida som föregående används *ibid* och när en fotnot endast refererar till samma verk används *a.a.* (anfört arbete).

När fotnoten är placerad vid ett begrepp anser vi att det bör förtydligas och avser då endast det begreppet. Om fotnoten är placerad före meningens sista tecken avses den aktuella meningen och om fotnoten avser hela stycket står den efter

⁴ Petterson, Gertrud, *Att skriva rapporter*, 1997

sista tecknet i stycket. I de fall då en fotnot står i anslutning till rubrik avser den hela avsnittet om inget annat nämns i texten. I slutet av uppsatsen finns en källförteckning med fullständiga referenser till källorna.

2 Metod

2.1 Fallstudie

Vi har valt att göra en kvalitativ fallstudie på medelstora byggföretag med skånsk anknytning. Vi har intervjuat deras VD eller motsvarande företagsledare. De byggföretag som vi har valt är jämnstora vad avser antalet anställda och med i stort sett samma geografiska verksamhetsområde men med varierande verksamhetstid bakom sig.

För att få en djupare förståelse om det finns något samband mellan företagets VD, ledningsgrupp samt VDs kontaktnät och företagets lönsamhet har vi valt att göra en kvalitativ studie. Genom att göra en fallstudie får vi möjligheten att studera de utvalda företagen från insidan och därigenom se helheten. Vi tror att genom en kvalitativ fallstudie kan vi lättare få fram de små, men kanske avgörande, skillnaderna mellan det mer lönsamma byggföretaget jämfört med de övriga företagen.⁵

Genom intervjuerna med företagsledaren vill vi försöka förstå hur företagsledaren och ledningsgruppens sammansättning och arbetssätt, hanteringen av framgångsfaktorer och hur det externa kontaktnätet ser ut. Vi har jämfört det mest lönsamma företaget med de mindre lönsamma företagen för att se på de skillnader som kan finnas i ledningsstrukturen och försöka koppla detta till omsättning per anställd och resultat efter finansnetto per anställd.

2.1.1 Datainsamling

Vi har studerat litteratur som behandlar företagsledning, ledningsgrupps-sammansättning och det externa kontaktnätet. Vi har utgått från företags-ekonomisk facklitteratur som vi har kompletterat med annan litteratur inom ämnesområdet.

Vi har även läst självbiografier om framgångsrika svenska företagsledare av skilda karaktärer för att få en bild av *hur* en framgångsrik inre krets kan se ut.

⁵ Andersen, *Den uppenbara verkligheten*, 1998, s.31, 128

Vidare har vi även letat efter information på Internet samt i övriga tillgängliga informationskällor, t ex tidningsartiklar. För ekonomisk information har vi använt oss av årsredovisningar och UC Select Marknad 2002:4⁶.

Förutom de företag vi har djupintervjuat har vi skickat en enkät till tre byggföretag i samma storleksklass som respondentföretagen, varav två företag svarade. Detta för att kartlägga hur deras ledningsgrupper ser ut. Resultatet finns med i tabellsammanställningen i analyskapitlet.

För att få en fördjupad förståelse för problemets komplexitet om sammanställningen i en ledningsgrupp har vi även intervjuat en expert inom området VD och ledningsgrupper.

Då vi anser att branschens framgångsfaktorer kan vara avgörande för ett företags lönsamhet har vi undersökt vilka de är och sett på hur VDn och ledningsgruppen hanterar dessa frågor.

2.1.2 Val av företag och fall⁷

På den skånska byggmarknaden finns idag ca 500 verksamma byggföretag. Av dessa har åtta företag över 200 anställda. Den skånska marknaden domineras av de fyra börsnoterade företagen Skanska, PEAB, NCC och JM samt PNB. Det finns ca 460 små byggföretag med 0-19 anställda men endast ett tjugotal bolag med 20-49 anställda.

Vi har valt att studera byggföretag som ligger inom kategorierna 50-99 och 100-199 anställda och som inte ingår i en börsnoterad koncern. I denna storleksklass tror vi företagen behöver organisera sig på ett mer strukturerat sätt än tidigare. Ägaren kan inte själv längre klara av att överblicka personal, ekonomi och projekt. Vissa ägare försöker några år och medan andra inser att de inte klarar det men gör ändå inget åt situationen. Men det finns även de företag som väljer att strukturera sig och börjar bygga en ledningsgrupp med de resurser som finns i företaget. Det tar flera år att bygga upp en fungerande ledningsgrupp och det kräver mycket av ägaren. Förutom att det kan vara dyrt måste ägaren vara beredd att delegera sina arbetsuppgifter och samtidigt ställa krav och bygga upp ett förtroende för de medarbetare som fått tilldelat ansvar.

⁶ UC Select Marknad utges av Upplysningscentralen och är en sammanställning av samtliga svenska årsredovisningar.

⁷ UC Select Marknad 2002:4, sökfunktionen

I storleken 100-199 anställda fanns tre företag. Av dessa ingick ett i NCC-koncernen. De övriga två ingick i en större skånsk koncern med 350 respektive 500 anställda. Den strukturerade formen finns då inom koncernen och vi antog att detta kunde speglas i dessa företags struktur. När vi studerade resultat efter finansnetto per anställd låg dessa företags resultat på samma nivå som två av våra undersökta företag. Men då ett av företagen avböjde att medverka valde vi att inte kontakta det andra företaget eftersom vi inte fick något direkt jämförelseobjekt.

I den återstående kategorin, 50-99 anställda, fanns totalt sju byggföretag. Av dessa företag tillhörde ett Skanskakoncernen, ett annat företag hade i dagarna blivit uppköpt av ett norskt börsnoterat företag och ville därför inte medverka samt ett företag som vi inte lyckades etablera någon kontakt med.

De återstående fyra företagen var Byggnadsfirman Otto Magnusson AB, ByggCompagniet i Malmö AB, Malmö Plåt och Byggservice AB samt August Lundbergs Byggnads AB. Två av företagen har mellan 60-80 anställda och de andra två företagen har ca 90 anställda. Vi har intervjuat VDn eller motsvarande på samtliga företag. Företagens ålder är varierande, mellan 9 och 74 år i branschen.

2.1.3 Val av nyckeltal

Vi har valt att jämföra företagens omsättning och resultat efter finansnetto *per anställd* då det ger oss möjlighet att jämföra våra företag på ett mer rättvist sätt än om vi skulle granska resultatet totalt sett. Vi får också en möjlighet att värdera skillnaderna mellan de stora börsnoterade företagen med de analyserade företagen. Vi tror att resultat per anställd speglar hur effektiv företagsledningen är på att organisera arbetet inom företaget såväl ute på fältet som administrativt. Vidare tror vi att detta i sin tur är starkt knutet till hur VD eller företagsledaren leder och delegerar ansvaret till sina närmaste medarbetare.

2.2 Arbetsgång

Vi har deltagit i en studie vid Ekonomihögskolan i Lund som utfört en kartläggning av ledningsgrupperna vid de mest omsatta börsföretagen på A-listan och O-listan. Kartläggningen visar hur storleken på ledningsgruppen, köns- och åldersfördelningen ser ut. Vidare visar studien hur länge medlemmarna har varit i företaget respektive suttit i ledningsgruppen samt vilken utbildning, vilket ansvarsområde personerna har och hur de har rekryterats till ledningsgruppen.

Utifrån denna studie gick vi vidare för att studera hur ledningsgrupperna ser ut inom byggföretag på börsen. Dessa fyra företag var Skanska, PEAB, NCC och JM. För dessa företag tog vi fram nyckeltalen, nettoomsättning per anställd och resultat efter finansnetto per anställd, för tre år, 1999-2001, som vi jämförde med branschindex för företag med 100 eller fler anställda.

Vidare undersöktes byggföretag med skånsk anknytning av varierande storlek. Även här sammanställde vi nyckeltalen och jämförde med branschindex för företag med 50-99 anställda. Efter detta kontaktade vi företagsledarna, varav fyra var beredda att ställa upp på en intervju. Till de övriga tre företagen skickades enbart enkäten.

2.2.1 Intervjuförfarande

Intervjuerna har ägt rum ute på respektive företag och varje intervju tog två till tre timmar i anspråk. Intervjurespondenten fick i förväg information om vilka områden som intervjun skulle behandla i form av delrubrikerna från intervju-mallen och ett kort sammandrag. Detta för att ge våra respondenter en möjlighet att förbereda sig. Den fasta intervjumallen med de öppna frågorna användes sedan vid intervjun. Detta har möjliggjort en direkt jämförelse av svaren från de olika företagsledarna. Vid varje tillfälle var samtliga gruppmedlemmar närvarande, en person förde dialogen med intervjurespondenten medan övriga medlemmar antecknade svaren samt inföll med följdfrågor. Samtliga intervjuer genomfördes problemfritt och intervjusituationerna karaktäriserades av att respondenterna svarade öppet på samtliga frågor.

2.3 Källkritik

Primärdata

Primärdata har erhållits genom intervjuer med företagsledarna, därvid är vi medvetna om att företagsledarna kan ha varit återhållsamma med att delge oss självkritik. Det finns också en risk för att de svarar politiskt korrekt på frågorna. Vi är medvetna om att den information vi erhöll därmed kan vara vinklad men vi anser att detta är oundvikligt i denna form av intervju. En möjlighet hade varit att intervjua personer som är förtrogna med företaget, VD och dess anställda för att bedöma trovärdigheten i VDs uttalanden. Detta har vi ej haft tid och möjlighet till.

Sekundärdata

De flesta teorier som vi har använt oss av i uppsatsen återfinns i aktuell kurslitteratur vid universitetet och får därför anses vara allmänt accepterade. Övrig litteratur är fördjupning inom företagsledning som inte kurslitteraturen täcker upp.

I självbiografier om kända svenska företagsledare är det delvis författarnas subjektiva åsikter som redovisas. Självbiografierna är dock intressanta då de ger oss en inblick i hur företagsledarens värld ter sig. De citat vi har använt oss av utgår från rena faktasituationer och kan därmed anses vara objektiva i just våra exempel.

Vi har även använt oss av en del tidningsartiklar där objektiviteten kan vara svårbedömd. Men eftersom det finns lite forskning om ledningsgrupper har vi ändå valt att ta med det för att få en så uppdaterad och nyanserad bild som möjligt.

3 Teori

3.1 Ledningsgruppen

Ledningsgrupp definieras som

*”ett antal ledande personer inom en organisation inklusive dess chef, vilka på ett planerat sätt arbetar i gruppform för att effektivisera ledningen”.*⁸

3.1.1 Effektiv ledningsgrupp

I en effektiv grupp skall rätt kompetens finnas, målsättningen skall vara tydlig, kommunikationen skall vara riklig med både känslor och tankar, individuella olikheter skall accepteras, alla skall lyssna på varandra, maktkamp skall ej finnas och utvärdering av arbetet och prestationerna skall göras gemensamt.⁹

En effektiv grupp innebär i huvudsak

- Att det som gruppen presterar skall motsvara kraven på kvantitet och kvalitet
- Att gruppen och grupprocessen ökar gruppmedlemmarnas förmåga till framtida samarbete
- Att grupperfarenheterna och gruppssamarbetet bidrar till tillväxt, utveckling och ”välbefinnande” hos gruppens medlemmar

I en studie av Bucholz och Roth 1984 kom de fram till att ett effektivt team kännetecknades av

- Att det fanns en tydlig och klar gemensam målbild
- Att alla tog ett gemensamt ansvar
- Att ledaren skapade delaktighet och medansvar bland medlemmarna

⁸ Mattson, *Ledningsgruppen – så kan den utvecklas*, 1992, s. 11

⁹ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995

- Att teamets medlemmar kommunicerade med varandra på ett öppet, ärligt och förtroendefullt och intensivt sätt samt att de frågade, lyssnade och svarade
- Att teamet var framtidsinriktat och förändringsvilligt
- Att teamen fokuserade sig på sin uppgift
- Att team-medlemmarna ökade sina individuella prestationer
- Att teamen var snabba att agera

Resultatet jämfördes med McGregors tankar om team från 1960. Det var i stort sett samma slutsatser. Detta visar att effektiva grupp beteenden är till viss del tidsberoende.¹⁰

För att bli en effektiv grupp måste medlemmarna träna på att fungera tillsammans. Ju bättre medlemmarna känner varandra, desto mer kan de lita på varandra och därmed finns det en grund för en effektiv ledningsgrupp. Gruppens effektivitet påverkas av den totala kommunikationen inom gruppen. Det handlar både om att kunna på ett kortfattat och förståeligt sätt förmedla sina idéer och om att kunna lyssna på övriga och ge dem feedback. Gruppmedlemmarna måste kunna uppfatta och erkänna varandras betydelse, komma med idéer och kunna ge andra beröm för deras förslag. Dessa kunskaper kan sammanfattas under begreppet social kompetens.¹¹

Effektiviteten påverkas även av sättet att hantera konflikter. Konflikter kan både medföra positiva och negativa följder. För lite konflikter tyder på att det finns ett starkt grupptyck eller att gruppen har flera jäsägare, vars problem vi senare kommer att förklara. För mycket konflikter kan leda till relations- och kommunikationsproblem.¹²

3.1.2 PAEI-modellen¹³

Enligt Ichak Adizes byggs den rätta företagsledarblandningen på fyra roller: producerarens, administratörens, entreprenörens och integrerarens, PAEI-modellen. Varje roll för sig är nödvändig och de fyra tillsammans är tillräckliga för att företagsledningen på sikt skall kunna bli effektiv och kompetent. Med nödvändig menar Adizes att något brister i företagsledningen om en av faktorerna saknas.

¹⁰ Lind & Skärvad, *Nya Team i organisationernas värld*, 1998 s. 68ff

¹¹ ibid

¹² ibid

¹³ Adizes, *Ledarskapets fallgropar*, uppl 1:7, 1979

En enda person kan aldrig fylla alla roller till fullo, då olika personer kompletterar varandra med kompetens inom olika områden. En person som t ex utmärker sig med idérikedom och planering är i allmänhet svag på att få saker och ting gjorda. Att skapa och upprätthålla en effektiv ledning är dessutom en mycket komplicerad uppgift, som knappast kan göras av en enda person. En företagsledare som tror sig kunna bemästra alla fyra rollerna utgör oftast en destruktiv ledning.

Produceraren är den företagsledare som förväntas producera varor eller tjänster, som är lika bra eller bättre än konkurrenternas. Denna uppgift kräver god *kunskap* inom sitt område samt *drivkraft* att se till att varorna eller tjänsterna kommer fram i det skick de skall. En ledning som endast består av producerare kan liknas vid "ensamvargar". De ser varje uppgift som sin egen och sätter sig emot delegering av makt och ansvar till sina underställda, trots att de allteftersom tar på sig för stor arbetsbörda. Ensamvargar avskyr konflikt och förändring. Överbelastningen av arbete i kombination med tron på att de själva är oersättliga gör att de omger sig med "springpojkar".

Administratören är den företagsledare som lyckas få ut fullvärdiga resultat från en grupp av människor. Denna uppgift kräver god kunskap inom planering, samordning och kontroll av utförandet. Administratören är metodisk och noggrann samt inför goda rutiner och god systematik som lär upp underanställda. En ledning som endast består av administratörer kan liknas vid "byråkrater". För byråkraten är det viktigare att göra saker på rätt sätt än att göra de rätta sakerna. Han bryter ofta mot organisationens mål genom sin envishet att följa lagens bokstav. Byråkraten avskyr konflikt och förändring och omger sig med typiska jasägare.

Entreprenören är den företagsledare som har förmåga att fatta beslut vad avser målangivelse, strategisk planering, utformning av företagspolitik etc. Denna uppgift kräver förmåga att kunna göra olika val samt omdöme att ändra både mål och metoder om miljön förändras. Han måste vara en *självstartare, nyskapare och risktagare*. En ledning som endast består av entreprenörer kan liknas vid "tändhattar". Tändhatten lider brist på effektivitet och ändrar alltför ofta inriktning och splittrar därmed verksamheten. Han monopoliserar idéerna men förväntar sig att andra skall genomföra dessa, samtidigt som han har mycket litet begrepp om vad de underställda kan prestera. Tändhatten älskar konflikt och förändring samt omger sig med medarbetare som applåderar honom och som verkar följa hans ständigt nya direktiv med entusiasm, hans s k "hejarklack".

Integreraren är den företagsledare som lyckas samordna integreringen och skapar gruppanda. Han betraktar människorna i företaget som viktiga och får företagets system att passa medarbetarna. Integration betyder förmågan att få fram beslut

som bärs upp av de medarbetare som skall verkställa eller beröras av beslutet. En duktig integrerare gör sig själv obehövlig. En ledning som endast består av integrerare kan kallas ”de överanpassade”. Den överanpassade har strängt taget inga mål alls, utan är ständigt upptagen med att söka uppnå enighet. Han har behov av att bli omtyckt och för hellre fram andras åsikter än sina egna. Den överanpassade tycker bara om konflikter och förändring om han är konfliktlösare och förändringen inte skadar enigheten. Han omger sig med medarbetare som är s k ”smörjare”, som skall olja maskineriet. Deras uppgift är att hålla honom ständigt uppdaterad med senaste nytt om folks ståndpunkter, åsikter och attityder.

Liket i lasten är den företagsledare som inte kan fylla någon av de fyra rollerna särskilt väl. Han är en apatisk person som vill klamra sig fast i organisationen och ser förändringar som svåra hot. Han anställer medarbetare och chefer som inte utgör något hot och är mindre produktiva än honom själv, vilket gör att det blir fler lik i lasten. Fenomenet ger en ”cancerliknade” effekt i organisationen. Liket i lasten kan vara en person som innehar en befattning pga familjebindningar, nepotism, men vanligast är att han skapas inom organisationen själv. Det kan vara en f d producerare, administratör, entreprenör eller integrerare, som av olika anledningar tappat drivkraften eller som inte kan anpassa sig i en förändrad organisation.

En bra företagsledare kan *delvis* fylla alla fyra rollerna genom att vara fullgod i en och klara någorlunda av de övriga. Han skall vara medveten om och acceptera sina starka och svaga egenskaper och inneha ett öppet förhållande till sin omgivning, där han godtar andras synpunkter om honom själv. Hans självbild är balanserad och han accepterar andras duglighet och omdömen i de roller och på de områden han inte själv är bra. En bra företagsledare ser konflikter som nödvändiga för att uppnå syftet med en effektiv blandning i företagsledningen. Han har förmåga att lösa konflikterna som uppstår när medarbetare med olika behov och stilar skall arbeta tillsammans. En bra företagsledare skapar en öppen miljö för medarbetarna där de kan lära sig nya saker.

3.1.3 Ledningen i medelstora företag¹⁴

Skillnader mellan mindre och större bolag

Det finns flera uppenbara skillnader mellan att leda ett mindre och ett större företag, vilka vi berör nedan med utgångspunkt från f d företagsledaren Torbjörn Ek. Han har mer än 30 års erfarenhet av företagsledning och styrelsearbete i svenskt näringsliv, framförallt i Incentive och Hexagon. Torbjörn Ek menar att

¹⁴ Ek, *Våga, växa, vinna*, 3:e uppl, 1996

dessa skillnader kan göra ledarskapet svårare och mer komplext i det mindre företaget.

I det mindre företaget står VD närmare hela sin personal. Han möter flertalet av de anställda dagligen och är den person som skall motivera och kanske kritisera för att få den anställda att agera efter hans mål. Detta kan leda till en källa av konflikter. VDn för storföretaget har däremot en stab av specialister som arbetar fram hans beslutsunderlag och som verkställer besluten. Storföretaget innehar ofta betydande marknadsandelar, vilket kan medföra att VD inte ständigt kämpar med frågan om företagets överlevnad.

I det mindre bolaget finns det av naturliga skäl få specialister och få underlydande chefer. VD utövar mera direktstyrning och förmedlar själv sina mål och strategier till sina anställda. Varje utgift får större betydelse för företagets lönsamhet och varje lön kommer ofta från VDs ”egen ficka”, då VD ofta är ägare. I en och samma person kan ledaren förena olika roller.

De flesta småföretagare saknar både formell utbildning och praktisk erfarenhet för uppgiften att leda ett företag. Det är ovanligt med en akademisk utbildning, åtminstone i den första företagargenerationen, eftersom det i många entreprenörer finns en f d missnöjd anställd. Entreprenören anser ofta att han kan göra saker bättre själv och drivkraften är att förverkliga egna idéer.

Ledarskapet i mindre bolag anses ofta vara mer personligt än professionellt. I det mindre bolaget, där VD ofta är en ägare, kan han t ex vara en riktigt dålig ledare utan att bli avsatt, vilket en dålig chef i ett storbolag kan bli. Problem som konkurs är för VDn det stora hotet.

Storleksorientering

Traditionellt är det naturligt att klassificera företag i branscher. När det gäller ledarskap är dock storleksorientering ofta mer betydande än branschorientering, pga att företag med 90 anställda kräver en annan typ av ledning än företag med 10 000 anställda.

Enligt den s k Hexagontrappan bör ett företag med 51-200 anställda ha en ledningsgrupp som består av 3-4 personer. I ett tidigare skede i Hexagontrappan, 16-50 anställda, går ofta VD igenom en s k pubertetskris, där han som företagets grundare och ledare inte klarar av att släppa makten ifrån sig. Han tenderar att fortsätta direktstyra, trots nya underchefer. I takt med att företaget växer och blir medelstort, 51-200 anställda, ställs nya krav på organisationen. I litteraturen anses dessa bolag vara fullvuxna, vilket också kräver ett fullvuxet ledarskap. I denna fas

blir det en alltför schizofren tillvaro om VD kombinerar ett operativt ansvar med ett ledarskap för ledningsorganisationen. Ju större företaget blir, desto omöjligare blir arbetssituationen. Därmed kommer entreprenören att slutgiltigt ta steget in i ledarrollen och leda genom andra.

Den nya ledarrollen och ledningsgruppen

Den nya ledarrollen blir att styra samspelet i ledningsgruppen, vara vägvisare i strategiska frågor och ge stöd åt cheferna. Omställningsprocessen är ofta tung för VD eftersom företagets framgång inte längre beror på hans skicklighet, utan mer på hans förmåga att inspirera och styra sina medarbetare.

För att samspelet i ledningsgruppen skall fungera måste ledaren besitta en stor förmåga att styra och utveckla gruppen samt skapa jämbördig styrka i ledningsgruppen. VD skall göra kontakterna inom gruppen informella, lättillgängliga samt skapa respekt för varandras kompetens och ansvarsområden.

Storleksorienteringens följder

Harvardforskaren Robert Bales¹⁵ åsikt är att en rådgivningsgrupp inte bör omfatta mer än 4-7 personer och det optimala antalet är 5 personer. Över 7 personer gör att kommunikationen och inflytandet centraliseras till ett par personer och de andra blir mer passiva samt i grupper på endast 2-3 personer kan det lätt uppstå maktkamp.

Bales menar att fördelen med grupper om 4-7 personer är att de har en enklare rollstruktur och mindre avgränsande uppgifter samt ett mera informellt tillvägagångssätt. Detta ger tid över för själva problemlösandet. Det är också lättare att övertyga varandra i den lilla gruppen än i den stora, argumenteringen blir troligtvis bättre.

En av nackdelarna med små grupper, enligt Bales, är om det finns ett tryck inifrån om likriktighet. Det första fenomenet kallas grupptryck och uppstår eller får individer att tveka inför att uttrycka sitt tvivel eller avvikande mening i rädsla för att anklagas för att vara illojal mot gruppen. Det andra uttrycket ”group-think”¹⁶ och är inte lika lätt att urskilja. Enligt Iving Janis teori är gruppens likformighet ett svar på en pressande/hotande situation och group-think kan leda till en urholkning av det kritiska intellektet. En stark gruppsammanhållning leder inte automatiskt till group-think utan för detta gäller att gruppen är isolerad och har en

¹⁵ George, *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy*, 1980, s. 84 ff

¹⁶ Uttrycket är myntat av Iving Janis och utmärks av en grupp fattar ett enhälligt beslut trots motstridiga fakta.

påstridig ledare. Både grupptyck och group-think minskar dock besluts-effektiviteten.

3.1.4 Grupper

Gruppdynamik

Gruppdynamik är en socialpsykologisk term för de skeenden och de krafter som inträffar och existerar i en grupp. Personerna inom gruppen intar olika roller som bl a styrs av den befattning och det ansvarsområde personen har.

I teorin¹⁷ talas det om att det i gruppen uppstår snabbt en *social rangordning*. Personerna delas upp i överordnad/underordnad, fin/mindre fin, hög/låg etc. Förstärkning av den sociala rangordningen kan ske genom symboler och återspeglas i t ex arbetsrummets storlek. Makt, auktoritet, status kan vara en del i rangordningen. Generella regler säger att ju högre upp i rangordningen en medlem befinner sig, desto mer är han initiativtagare till interaktion och fler medlemmar vill få kontakt med honom samt desto oftare utgör han en förbindelselänk med andra grupper.

Gruppens normer¹⁸

Det är naturligt att grupper bildar sina egna normer. Dessa normer tillför mycket positivt till gruppmedlemmarna som är både tids- och engerisparande. Normer kan t ex öka gruppens framgång, förutse beteende och därmed undvika besvärande situationer samt förmedla grundläggande värderingar. Dessa normer minskar också behovet av att kontrollera varje individ i gruppen, för att se om han styr mot rätt håll. Normer kan utvecklas genom dokument och policyförklaringar m m men kan också vara oskrivna.

Av gruppens normer följer ett beteendemönster. Detta mönster kan förstås genom gruppstrukturen, statusfördelningen, rollfördelningen, normerna, ledarskapsstilen och sammanhållningen inom gruppen.

Rollfördelningen i gruppen kan vara svår att bryta eller förändra eftersom det inte räcker med att en person byter roll. Utveckling och förändring blir därmed svårt.

¹⁷ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995

¹⁸ a.a. s. 259

Jasägarkultur¹⁹

Vissa psykologer menar att människan gillar människor som delar deras uppfattningar och attityder. De belönar medlemmar i gruppen som rättar in sig i ledet och straffar dem som inte gör det. Konsensus i gruppen blir ett överordnat mål. Omgivningen faller då offer för gruppdynamiska lagar. Detta leder till något som ofta kallas jasägarkultur.

I en jasägarkultur, där ledaren är enväldig eller där gruppen är norm, står en ledningsmedlem inför ett stort problem om hans uppfattning går motströms. Hans stora problem är att han sällan kan *bevisa* att ledarens eller ledningsgruppens handlingar kommer att misslyckas *innan* misstaget gjorts. Om han trots allt går motströms och argumenterar för sina åsikter riskerar han oftast inte att bli utskälld, utan att blir utfrusen ur gemenskapen.

De mäktigaste cheferna köper lojalitet. I praktiken betyder detta att den underlydande chefens uppgift är att vara utföraren och det är den mäktiga chefen som skall tänka fritt och stå för visionerna. Gyllenhammars möten var starkt disciplinerade och ingen ställde frågor. En sådan organisation, som bygger på tystnadens princip, blir ineffektiv. Gyllenhammar beslutade om miljardaffärer utan att konsultera sina närmaste rådgivare. Styrelsen blir då ett forum där redan fattade beslut förankras.

Organisationer kan sägas gå igenom sex faser: startfas, uppgångsfas, mognadsfas, stagnation och kris, omorientering, nysatsning. I början kan relationen mellan den högre chefen och den lägre chefen vara god. Det är först i mognadsfasen som jasägarkulturen utvecklas.

Advocatus diaboli²⁰

VD kan omge sig av en så kallad advocatus diaboli, djävulens advokat. Diabolus, djävul, betyder ungefär förtalare eller åklagare på latin. Denna advocatus diaboli skall vara sanningssökare och sanningssägare. Denna person skall inneha egna ekonomiska resurser för att ej vara ekonomiskt beroende av VD och företaget. Uppdraget skall cirkulera i ledningsgruppen för att ingen år efter år skall belastas med denna krävande roll.

Ett problem med nejsägeriet är när VDs åsikter ifrågasätts fritt av alla i ledningen. Han kan förlora sin auktoritet. För att motverka detta ställs fyra krav på ledningen och den som utses till advocatus diaboli:

¹⁹ Ortmark, *Jasägarna*, 1996

²⁰ *ibid*

- Bara några få utvalda får säga sanningen
- De får bara uttala sig när de är tillfrågade
- De får ej uttala sig om annat än det som de tillfrågas om
- De får bara yttra sig när de är i enrum med VD

3.1.5 Management-team²¹

I en artikel av Jon R Katzenbach framgår det att många ofta missförstår termen team och jämför den med t ex en ledningsgrupp. Ett riktigt lag består av ett litet antal personer, vars kunskaper kompletterar varandra. De är engagerade i ett gemensamt syfte med gemensamma mål och alla tar ett gemensamt ansvar för arbetsuppgiften. Medlemmarna i teamet ska väljas på grundval av sina skickligheter och inte på grund av sin formella position.

3.2 Externa kontaktnätet

Förutom ledningsgruppen söker chefen stöd och råd inför sina beslut via flera olika kanaler i sitt kontaktnät. Kontaktnätet bör vara så brett som möjligt så att chefen lätt får åtkomst till den eftersökta informationen. I boken ”Chefer för 2000-talet” citeras en studie av Kotter, *The General Manager*, där han bl a gör följande reflektion; ”det är själva nätverket som gör det möjligt för chefen att genomföra vad de föresatte sig”²². Detta uttalande visar också att då kontaktnätet är av så stor betydelse för både chefen och företaget innebär varje extern rekrytering av en chef också ett stort risktagande – kan verkligen den som kommer utifrån bygga upp det nödvändiga nätverket?²³

Åsa Lundquist-Coey²⁴ menar att chefen för verksamhetens skull bör söka extern hjälp, t ex nätverk, mentor eller personlig coach för att göra ett bättre jobb och bli effektivare. Artikeln tar även upp frågan från en annan intressant vinkel. Eftersom chefen förväntas vara stark och klara av allting själv vågar de ibland inte be om råd och stöd inom den egna organisationen. Detta kan då lösas genom olika nätverk och externa samtalspartners.

²¹ Katzenbach, *The Myth of the top management team*, Harvard Business Review, november-december 1997

²² Törnqvist, *Chefer för 2000-talet*, 1984 s. 17

²³ ibid

²⁴ Lundquist-Coey, *Chefens värsta problem: Chefen*, 2002-04-25, Chef

3.2.1 Mentorskap

En studie vid Rochester University i USA har kartlagt 450 framgångsrika män och kvinnor. Det visade sig då att den gemensamma nämnaren var just att de i sitt nätverk använde sig av inte bara en utan flera mentorer för att stödja dem i sin karriär²⁵.

Studien menar att i den komplexa värld som vi lever i idag krävs det en *grupp* av mentorer som fyller olika behov och på så vis säkerställer man att man får feedback och idéer med olika perspektiv. Genom att diskutera med någon utanför företagen kan chefen utveckla sina styrkor och svagheter. En annan viktig aspekt är att mentorn kan ge chefen en mer neutral bild av företaget och branschen.

De personer som deltog i studien hade valt sina mentorer från i första hand följande grupper: nuvarande chef, andra seniora chefer inom eller utanför den egna organisationen, kollegor på andra funktioner inom organisationen, underställda, datagurus, branschexperter, före detta klasskamrater.

Inom näringslivet har mentorskapet utvecklats till ett medvetet och konsekvent sätt att förmedla kunskaper från äldre och mer erfarna chefer till yngre chefer. I vissa fall uppstår spontana mentorskap ute på företagen och andra företag tillämpar organiserade mentorskap. En del företag använder dessutom mentorskap som en del i chefsutbildningen.²⁶

Mentorn skall ha lång livserfarenhet både som människa och chef och hans uppgift är inte att ge färdiga lösningar på adeptens problem utan vara en samtalspartner och lyssna och ge lite råd på vägen och genom detta bli adeptens rådgivare, vän, tränare och förebild. En förutsättning för att mentorrelationen skall fungera, enligt författaren, är att både mentor och adept skall vara klara över målet.

Eventuella nackdelar med ett mentorskap inom företaget kan vara att vissa befintliga värderingar och synsätt befästs. För att råda bot på detta uppmanas cheferna att komplettera med externa mentorskap.

3.2.2 Övriga rådgivare²⁷

Det är känt inom affärsvärlden att de flesta toppchefer har ”hemliga” rådgivare.

²⁵ *The Success Principle*, Macmillan Spectrum från www.friagent.net 2002-11-15

²⁶ Arhén, *Mentorskap*, 1991 s.13

²⁷ Florén & Öqvist, *Ibland känner jag mig som en narr*, Dagens Industri, 2002-02-02

Orsaken till detta är att företagsledaren inte ensam klarar av kraven att täcka ett brett fält, hålla sig underrättad och samtidigt driva tankar och idéer. Chefen borde utgöra ett nervcentrum för all information men i många stora företag är det ofta VD som är sämst informerad.

Jonas Florén och Pehr Öqvist har gjort en inventering av olika sorters rådgivare som förekommer inom svenskt näringsliv idag. De kan vara allt från de formella rådgivarna såsom t ex jurister, revisorer, management-konsulter, professorer, psykologer, journalister till de mer informella rådgivarna såsom t ex VDs hustru, VD-sekreteraren, barndomsvänner och kompisar.

I artikeln menar de vidare att varje företag har ett behov av helt självständiga personer. Rådgivaren skall vara ett mellanting mellan brandsoldat och präst. Konsultföretag anlitas ofta i ett krisläge eller när en stor affär skall genomföras och VD behöver mycket hjälp och stöd. Rådgivaren skall vara en advocatus diaboli och säga vad andra inte vågar. Att ha en jasägare till rådgivare kan alltså vara direkt livsfarligt.

I t ex familjeföretag finns det också ett stort behov av en extern rådgivare som måste vara väldigt diplomatisk. Idag går dessa oftast under benämningen ”consigliere”, ett ord som kanske främst förknippas med maffian men som lär stå för en inflytelserik, klok och diskret rådgivare i familjens närhet. Consiglieren är speciellt viktig vid generationsbyten när den nya generationen skall träda in. Consiglieren beskrivs också ofta som en osynlig person men med stort inflytande.

Oavsett vem företagsledaren använder som rådgivare måste personen ifråga vara genuint intresserad av sin omvärld för att kunna ge råd om strategi och målsättning och vars främsta egenskaper följaktligen bör vara ärlighet och diskretion.

3.3 Företagsledaren

3.3.1 Ledarskap och olika ledarskapsstilar

Att vara ledare i en organisation är inte lätt. En mängd olika egenskaper och funktioner krävs av den som tar på sig rollen som ledare. En ledare måste kunna fatta beslut och stå för dem även om informationen är knapphändig eller felaktig. Ledaren måste också ha förmågan att entusiasmera sina medarbetare och locka dem till att bidra till företagets utveckling. I arbetet med att leda ett företag uppstår det dagligen en mängd situationer som VDn måste kunna hantera. VDn är den som lotsar företaget genom tider av kris, expansion, hög- och lågkonjunktur.

En VD som klarar sitt företag genom en kris är inte nödvändigtvis en lika bra ledare när det gäller expansion och utveckling av företaget.²⁸

The Managerial Grid²⁹

Det finns en ledarskapsmodell som kallas The Managerial Grid, i den visas förhållandet mellan sakorienterade och interaktionsorienterade ledare. En sakledare är mest intresserad av att nå uppsatta mål och bryr sig inte om förhållandet mellan de anställda. Interaktionsledaren i sin tur försöker påverka gruppens sätt att samverka och påverka varandra, intresset ligger uteslutande hos relationerna mellan de anställda. Enligt denna teori består ledarskapet av tre R:

- Resurser, består av människans kunskaper och förmåga att använda ekonomiska eller tekniska tillgångar, tyngdpunkten ligger på vad människan kan bidra med som individ
- Relationer, handlar om gruppens känsla av delaktighet vad gäller avdelningar inom företaget, kunder, chefer etc. Detta ingår i ämnet företagskultur
- Resultat, uppstår genom att människor arbetar ihop, resultatet mäts i lönsamhet, försäljning, kreativitet och service

Tyngdpunkten i denna modell ligger på ledarens förmåga att skapa och underhålla relationer. Genom goda relationer till medarbetarna kan resurserna omvandlas till resultat.

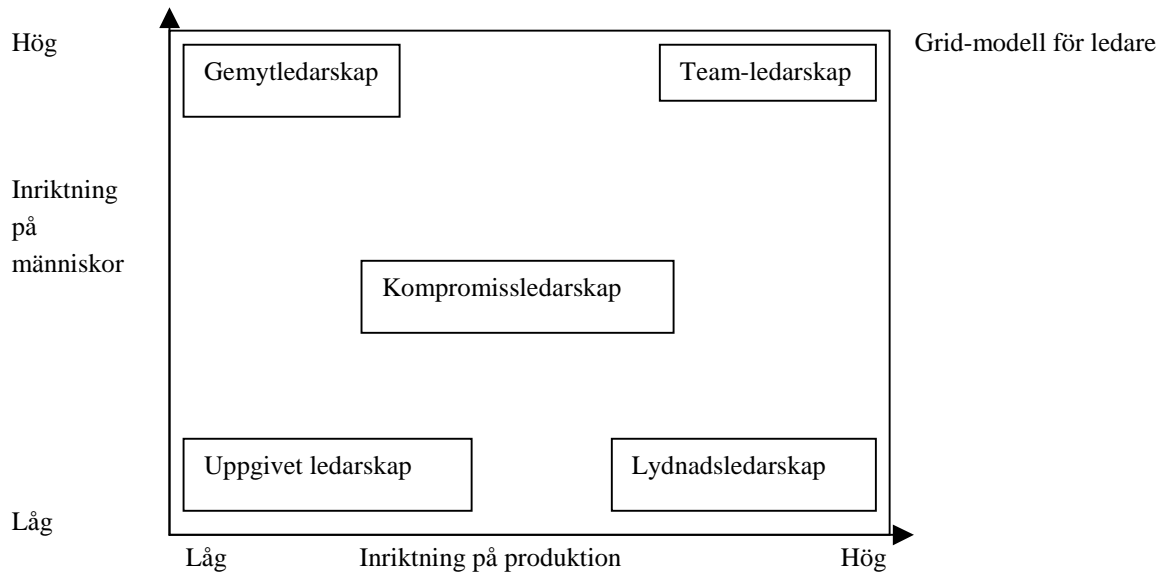
Interaktions- och sakledaren kombineras i olika utsträckning hos alla ledare och med hjälp av Grid-skalan kan vi beskriva en ledares profil, se modell nedan. Varje kombination visar hur en ledare tänker när han med hjälp av personalen försöker uppnå produktion.

- Gemytledarskap, en hög inriktning på människor och låg inriktning på produktionen gör att ledaren ägnar mer uppmärksamhet åt personalens behov av bra relationer, behagligt arbetstempo och trivsel på arbetsplatsen
- Team-ledarskap, uppstår när inriktningen är hög både på människor och på produktion. Genom att personalen är delaktig och målen är väl förankrade uppstår relationer som präglas av förtroende och respekt. Av detta kommer sedan resultatet

²⁸ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995, s. 287

²⁹ Blake & McCauley, *Grid-metoden*, 1991

- Kompromissledarskap, består av lika delar människor och produktion. Ledaren balanserar arbetskraven med personalens behov av goda relationer, vilket leder till tillräckliga prestationer
- Uppgivet ledarskap, inriktningen på produktion och människor är låg, för att kunna stanna kvar på företaget krävs inte mer än minsta möjliga ansträngning för att få jobbet gjort
- Lydnadsledarskap, med hög inriktning på produktion och låg inriktning på människor skapar ledaren effektivitet och resultat. Mänskliga faktorer får liten möjlighet att störa



3.3.2 Vad driver ledaren?

I föregående modell diskuteras ledarens förmåga att motivera sina anställda. Men vad motiverar VDn? Med utgångspunkt i olika drivkrafter har fem ledartyper identifierats:³⁰

- Hantverkaren, motiveras främst av att få tillverka något
- Djungelkrigaren, är i första hand ute efter makt
- Organisationsmannen, är främst ute efter att tillhöra ett storföretag
- Tävlingsökaren, är riskvillig och söker efter utmaningar, tycker om att vinna
- Utvecklaren, tycker om att utveckla produkter, marknader, teknologier och människor

Hantverkaren, är väldigt traditionalistisk, han motiveras av att skapa produkter av hög kvalitet. Intresset ligger i själva arbetsprocessen och han är en effektiv

³⁰ Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995, s. 295

organisatör. Hans svaga sida består i att han kan bli samarbetsovillig och oemottaglig för lagarbete. Djungelkrigaren ser arbetet och livet som en kamp, med sin dominerande stil kan han driva bort självständiga och kreativa medarbetare. Organisationsmannen är inställd på att bygga upp institutioner, han intresserar sig för människorna inom organisationen samtidigt som han baserar sin identitet på att tillhöra en stor och mäktig organisation. Tävlingsökaren är en typisk lagspelare som trivs med konkurrens, det får honom att arbeta hårdare. Utvecklaren är flexibel och rådgör gärna med andra men samtidigt står han fast i sina beslut och har förmågan att övertala och övertyga.³¹

Alla ledare utgör blandningar av dessa typer, beroende på vilken typ som är mest framträdande kan ledaren vara olika effektiv i olika situationer.

³¹ Maccoby, *Ledaren*, 1981 s. 15

4 Branschlogik

Den svenska byggbranschen sysselsätter, direkt och indirekt, 10 % av samtliga sysselsatta i Sverige³². Enligt Ulf Magnusson, VD för Otto Magnusson och styrelseledamot för Sveriges Byggindustrier, råder näst intill monopol inom byggbranschen i Sverige som domineras av i första hand Skanska med en organisation med nästan 80 000 anställda³³. Därefter kommer NCC, PEAB och JM Bygg. Samtliga fyra är rikstäckande och konkurrerar således med de lokala byggföretagen. Branschen har fått dåligt rykte pga anklagelser om kartellbildningar och dåligt utförda arbeten. Kartellbildningen är inget unikt för byggbranschen utan det förekommer inom alla branscher med få aktörer. Inom byggbranschen är det främst vid de stora nyproduktionerna som det förekommit kartellbildningar. Byggbranschen kännetecknas av låga marginaler, 1,5-5 %, samtidigt som det klagas på att byggandet är dyrt.

Ackordslönesystemet är också något som har debatterats mycket de senaste åren. Våren 2001 kunde vi följa byggstrejken i massmedia. Bakgrunden till strejken var att arbetsgivarna ville införa en individuell fast månadslön medan facket ville ha kvar ackordslönen. För ett par årtionden sedan var det en liknande konflikt – men tvärt om. Båda parterna har alltså ändrat åsikt efter tidens gång.³⁴

Nybyggnationen av bostäder och lokaler är beroende av konjunkturen men ROT-projekt³⁵ påverkas inte av konjunktursvängningarna i samma utsträckning. Antalet bostäder och lokaler som ska underhållas ökar hela tiden och det måste ske även under lågkonjunkturerna. Här är konkurrensen också mycket hård då det är relativt lätt att starta ett mindre byggföretag. Med bra yrkeskunskap, några verktyg och en registrerad firma, utan lokalkostnader och med omkostnader som är marginella är det lätt att ta sig in på marknaden med låg timdebitering.³⁶

4.1.1 Framgångsfaktorer

Byggföretagen räknas in bland de företag som har projektbaserad verksamhet. **Projektledaren** får därför en stor betydelse för dessa företag. Idag är det vanligt

³² www.bygg.org./byggmarknaden.asp

³³ UC Select

³⁴ Thunblad, *4 000 byggjobbare varslas om strejk*, Aftonbladet, 2001-04-06

³⁵ Ett gemensamt namn för Renoverings-, Ombyggnads- och Tillbyggnadsprojekt

³⁶ Ulf Magnusson

att projektledaren kommer från ett fristående företag och tillsätts för att leda ett bestämt projekt. Han är då friställd från både byggherre och från underentreprenör men han är ansvarig inför byggherren. På mindre projekt, med delad entreprenad, är det dennes uppgift att upphandla de underentreprenörer som behövs och att samordna arbetet så att det kan fortgå utan avbrott. På större entreprenader, oftast totalentreprenader, fungerar han som byggherrens förlängda arm och har ett ingående samarbete med totalentreprenören.

Oavsett företag är alltid **kundbasen**³⁷ en viktig framgångsfaktor, för det projektrelaterade företaget kan det räknas till en *kritisk* framgångsfaktor och är alltså speciellt värdefull och måste vårdas därefter. Trogna kunder med förtroende för byggföretaget utgör byggföretagets viktigaste tillgång.

Byggbranschen påverkas av **konjunktursvängningarna**. När konjunkturen pekar nedåt får detta flera långtgående konsekvenser. Om flertalet byggnadsarbetare går arbetslösa blir byggnadsarbete oattraktivt, vilket får till följd att branschen förlorar erfaren personal samt att ingen vågar satsa på byggyrken. Följaktligen är det heller inga ungdomar som söker till dessa gymnasieutbildningar som sitt första handsval. Därmed uppstår inte bara brist på arbetskraft utan också en brist på yrkesskickliga hantverkare och byggbranschen står illa rustad den dag konjunkturen vänder.

En fjärde framgångsfaktor är det **externa kontaktnätet**. Bra kontakt med beställare på fastighets- och byggföretag kan ge konkurrensfördelar. Om företaget har rätt kontakter inom kommunen kan de hålla sig informerade angående kommande byggprojekt och därmed ligga ett steg före sina konkurrenter.

4.1.2 Skåneregionen

Marknaden för byggbranschen i Öresundsregionen ökade kraftigt i samband med byggandet av Öresundsbron. Denna ökning höll i sig fram till början av 2002 då en successiv avmattning började. Idag är ca 400 byggnadsarbetare utan jobb och ytterligare 150 är varslade eller uppsagda. En del av nedgången är av säsongsbetonad art men den stora delen av nedgången är efterdyningar av den 11 september 2001 enligt Lars Svensson på Byggnads³⁸ i Malmö.

Byggkonjunkturrens närmaste framtid är beroende av satsningen på bostäder och på Citytunneln i Malmöregionen. Om detta kommer igång till våren tror Lars

³⁷ Dahlman, *Industriologibaserad strategi och organisationsutveckling*, Lektionskompendium FEK 543, HT 2001

³⁸ Byggnadsarbetarnas fackförening

Svensson att konjunkturen vänder redan till våren 2003 för att stabilisera sig under 2004. Ulf Magnusson tror dock inte att marknaden kommer att vända förrän tidigast 2004.

Ser man på tillgången av hantverkare säger Ulf Magnusson att det kommer att saknas ca 100 000 hantverkare om några år. Han menar att under alla år med lågkonjunktur försvann 8-10 årskullar byggnadsarbetare till andra branscher. Under flera år har få ungdomar sökt sig till hantverkslinjerna i sitt första val. Eftersom eleverna inte hade intresset från början ledde detta till sämre hantverkare. Lars Svensson ser dock mer optimistiskt på framtiden. Han menar att alla platser på hantverkslinjerna numera är fyllda och de flesta har haft valet som sitt första val.

4.1.3 Branschbeskrivning för det medelstora byggföretaget

Efter intervjuerna med våra respondentföretag drar vi följande slutsatser om byggbranschen för medelstora företag. Byggbranschen är en enkel, stabil och mogen bransch med en låg förändringstakt och med kända marknadsvillkor. De stora entreprenadprojekten förändras i takt med konjunkturen i samhället för övrigt medan ROT-projekten alltid finns och dessutom är det en ständigt ökad marknad. En möjlig expanderings för det medelstora byggföretaget är att ta en större andel av den nya ROT-marknaden.

Många medelstora byggföretag arbetar i huvudsak med kundanpassade lösningar inom ROT-projekten. Arbetschefen och kunden arbetar tillsammans fram den lösning som blir bäst i de specifika fallen. Innan en lokal är färdigställd ska många olika typer av hantverkare ha gjort sitt, från snickarens första spik tills målaren och mattläggaren kommer och avslutar arbetet. Planeringsarbete är viktigt i samband med det löpande arbetet.

Kommunikationen sker ofta genom regelbundna möten mellan arbetsledaren, platschefen och projektledaren³⁹. Beroende på företagets storlek ingår projektledaren direkt i ledningsgruppen eller om det finns många projektledare, i en samordningsgrupp som i sin tur har en representant längre upp i hierarkin. Det är vertikala regler som styr kommunikationen.

När vi ser på helheten kommer vi fram till att byggbranschen lever i en stabil miljö och då fungerar det bra med en traditionell byråkratisk ledningsform med hierarki och regler. Ledningens uppgift är att anpassa företagets storlek och organisation så att företaget kan anpassa sig efter omgivningens önskemål.

³⁹ Projektledaren kallas för arbetschef inom flera byggföretag

5 Empiri

5.1 Byggnadsfirman Otto Magnusson AB

Byggnadsfirman Otto Magnusson AB (fortsättningsvis Otto Magnusson) omsatte 144 685 000 kr, år 2001, omsättning respektive resultat per anställd var 1 589 000 respektive 68 000 kr, avser koncernmoderbolaget Teriör AB, och har idag ca 90 anställda.

Otto Magnusson grundade företaget 1928 som då specialiserade sig på att utföra inredningsarbeten och renoveringar åt stadens privata fastighetsägare. Sönerna Börje och Curt Magnusson övertog verksamheten i slutet av 1950-talet. Under högkonjunkturen på 1960-talet var inte de stora företagen intresserade av service-åtaganden och då utvecklades en ny servicestrategi av den nya generationen. Försäkringsbolagens efterfrågan av skadereparationer blev en ny nisch under denna period och Otto Magnusson åtog sig dessa arbeten som de än idag arbetar med. Företaget har i dag även specialsnickeri och glasmästeri inom koncernen.

För Otto Magnusson är serviceenheten företagets trygghet, vilket speglas i deras affärsidé som är ”att de med en inställetid på en timme ska möta behovet av reparationer, service och underhåll på byggnader i Skåne”. De lämnar varaktiga garantier och binder därmed sina kunder till sig. För att kunna leva upp till denna idé krävs medarbetare med ett högt hantverkskunnande.

5.1.1 Ägandeförhållande och ledningsgrupp

Sedan 1989 ägs Otto Magnusson av grundarens barnbarn, Ulf Magnusson, VD, och Dan Magnusson, arbetschef. De äger vardera 50 %. På företaget finns ytterligare två arbetschefer och sex arbetsledare samt en byggserviceenhet som består av tre team med varsin arbetsledare. Till sin hjälp har de tre kalkylatorer.

Ledningsgruppen för Otto Magnusson består av fyra personer. Fram till 1999 var det endast ägarna som ingick i ledningsgruppen. Ulf och Dan Magnusson beslöt då att ta in fler personer och idag ingår ytterligare två arbetschefer som är rekryterade externt. Den ene är Per Sandberg som har ansvar för personalen i

byggentreprenaderna och kommer närmast från Sveriges Byggindustrier. Den andre är Ove Johansson med ansvar för inköp i byggentreprenaderna och kommer närmast från PNB. Ledningsgruppen träffas var fjärde vecka och behandlar endast övergripande frågor. Arbetscheferna träffar sina arbetsledare varannan vecka där de diskuterar projektrelaterade problem.

5.1.2 VD Ulf Magnusson

Ulf Magnusson är tredje generationen Magnusson. Efter avslutad examen 1984 på Lunds Ekonomiska högskola, Epok⁴⁰, började han arbeta i familjeföretaget. Fadern var då VD, vilket gav honom en möjlighet att utvecklas och växa in i företaget och ledarrollen under en längre tid. 1989 köpte han och brodern företaget av fadern och farbrodern och de två driver företaget tillsammans sedan dess.

5.1.3 Företagets framtid

Otto Magnussons har växt mycket under de senaste åren och deras framtidsvision är att de ska befästa den marknaden de har idag samt expandera 6-8 % de närmaste åren.

5.1.4 Intervju

Ledarskap

Ulf Magnusson berättar i intervjun att han växte upp i byggbranschen och för honom var det ett naturligt steg att ta över efter sin pappa. Vidare berättar han att det är roligt att jobba, att få göra bra ifrån sig och att möjligheten till att utveckla företaget är en drivkraft hos honom. Det centrala i arbetet är kvaliteten som skall genomsyra allt från ekonomi och styrsystem till administration och de olika byggprojekten.

Han beskriver sig själv som en ödmjuk ledare som lyssnar på sin personal och ger dem möjligheter att ta eget ansvar. Samtidigt är han otålig av sig, han tycker inte om när det tar för lång tid att fatta beslut. En svaghet är att hans medarbetare kan uppfatta honom som otydlig emellanåt. Ordning och reda är viktigt för honom, han anser sig inte vara en dominerande person, snarare kan han uppfattas som för snäll. För honom är det av vikt att de anställda mår bra men också att arbetet

⁴⁰ Ekonomisk planering och kontroll, motsvarande controllerutbildning.

utförs bra. Han försöker finnas till hands för medarbetarna så att de kan få råd och stöd.

Några direkta förebilder har Ulf Magnusson inte från företagsvärlden. När han började i firman 1984 fungerade hans pappa som mentor. Då fick han möjlighet att arbeta självständigt och begå egna misstag med fadern i bakgrunden som stöttepelare. Successivt har han växt in i företaget.

Ledningsroll och arbetsuppgift

Ulf Magnusson uppger att han kan planera maximalt tre år framåt med de övergripande strategiska frågorna. Han upplever att det kan vara svårt att koncentrera sig på dessa frågor då han samtidigt ska vara tillgänglig för personalen. Han uttrycker en önskan om få jobba mer med de visionära idéerna, i nuläget är det mycket detaljer som tar tid istället. Han måste t ex se till så att personalen trivs och kunskapen om leverantörer, kunder och konkurrenter måste ständigt vara uppdaterad.

För att kunna hålla sig informerad om vad som händer i företaget använder han sig av ett datasystem som uppdateras löpande. Med hjälp av det systemet kan han följa ekonomin och de olika projekten. Var fjärde vecka har Magnusson dessutom möte med ledningsgruppen som består av honom själv och tre arbetschefer. Varannan vecka har arbetscheferna möte med sina arbetsledare, totalt 7 st, där även Ulf Magnusson deltar. Genom detta förfarande får han fortlöpande information från hantverkarna. Magnusson anser också att en del av hans arbetsuppgifter består i att umgås med sitt kontaktnät och att besöka de olika byggena. Hittills tycker Magnusson att han har kunnat överblicka organisationen. De senaste åren har de expanderat och därför försöker de samordna systemen. Varje månad skickas ett nyhetsbrev till alla anställda och två, tre gånger om året samlas de för konferens. Utöver detta har även arbetsledarna två träffar årligen med sina respektive grupper och där deltar Ulf Magnusson vid behov.

De närmaste medarbetarna är den administrativa personalen, arbetscheferna och arbetsledarna för entreprenadverksamheten. Medarbetarnas ansvar följer arbetsuppgifterna och de ansvarar själva för planeringen. Arbetsledarna har dessutom ansvar för kundkontakterna. Dessutom finns det en MB-grupp⁴¹, med fyra representanter för byggnadsarbetarna. Denna grupp träffar Magnusson var femte eller var sjätte vecka och den fungerar som språkrör för personalen.

Ulf Magnusson upplever att det kan vara svårt att få tid till att fundera över de strategiska frågorna samtidigt som han ska vara tillgänglig för personalen. Oftast

får han stjäla sig tid, då tar han en dag ledigt från företaget för att kunna fundera ifred. Han uppger att det hela tiden är saker som rör sig i huvudet, ibland får han idéer när han pratar med andra företagsledare. För att kunna komma ihåg allt skriver han ner sina idéer i en bok som han ständigt har med sig.

När det gäller den löpande verksamheten finns all information som Magnusson behöver i datasystemet. För att kunna generera nya uppdrag krävs det idag att företagen söker upp kunderna och ”säljer” in sig. Idag annonseras nya projekt ut på nätet och Magnusson prenumererar bl a på uppdragssajten Sveriges Byggindustrier och EU-journalen. Dessa sajter uppdateras varje dag och han måste därför söka aktivt för att hitta projekt som kan passa företaget. Han använder inget särskilt system för att organisera informationsflödet.

För alla jobb görs en budget som avstäms löpande. Magnusson följer hela tiden det ekonomiska läget och pratar med de ansvariga för projekten.

Ulf Magnusson sitter med i styrelsen för Sveriges Byggindustrier och genom detta uppdrag erhåller han information om vad som händer i omvärlden. Cirkulär från denna förening ges regelbundet ut. Utöver detta deltar han i olika seminarier. De ansvariga i företaget skickas dessutom ut på möten och kurser och vidarebefordrar informationen till honom. Dessutom läser han dagstidningarna, Dagens Industri, Veckans affärer och information från Sveriges Byggindustrier. I dessa får han tips om intressant facklitteratur. Utöver denna litteratur abonnerar han dessutom på Dagens Industris Ledarskapshandbok, ett uppslagsverk som kontinuerligt uppdateras med de senaste rönen inom ledarskap.

Ansvarsfördelning inom ledningsgruppen

Ledningsgruppen består av fyra personer och bildades 1999. Vid mötena behandlas personalfrågor, arbetsrutiner, kundförändringar och ekonomi. Alla ansvarar för sitt befattningsområde och de kan även tilldelas någon specifik arbetsuppgift. För tillfället arbetar de med att utveckla ett mallsystem som ska gälla för hela företaget och knytas till kvalitetssystemet. Dessutom arbetar en av medlemmarna med miljöfrågor. Fördelningen av ansvaret har skett naturligt, efter medarbetarnas kompetens och kunskaper. För att personalen ska veta vem som är ansvarig för en specifik fråga och till vem de ska vända sig till har ledningsgruppen, arbetsledarna och MB-gruppen tagit fram en personalhandbok som går i tryck i januari 2003.

⁴¹ Medbestämmandegrupp, enligt MBL, med byggnadsarbetarna.

Om konflikter skulle uppstå inom ledningsgruppen försöker de lösa dem genom att prata med varandra. Olika åsikter finns det alltid, det gäller att kunna argumentera för sin sak och övertyga motparten.

På frågan om önskad kompetens i ledningen svarar Ulf Magnusson att de borde bli bättre på utvecklingssamtal. Idag har bara två stycken utbildning inom detta men det borde vara flera. Företaget borde bli bättre på att följa upp personalen. Entreprenadjuridik är också något som alltid kan förbättras, anser han.

Någon direkt utvärdering av ledningens arbetsinsatser görs inte, däremot utvärderas projekten tillsammans med arbetsledaren och projektansvarig.

Beslut i ledningsgruppen

Ledningsgruppen ägnar sig åt övergripande beslut, de diskuterar inte enskilda projekt. Personal och administrativa frågor samt diskussion om kunder ur ett helhetsperspektiv är saker som tas upp. De beslut som fattas baseras på vad marknaden tillåter och vad som är bra för företaget. Vid ledningsgruppmötena finns det alltid en dagordning och protokoll förs. Den som har satt upp punkten på dagordningen leder diskussionen och utvecklar frågan. Kriterierna för att få vara med i ledningsgruppen är beroende av vilken roll man har i företaget.

Historiskt sett har någon utvärdering av organisationsstrukturen inte skett. Men sedan 1999 har företaget förändrats och växt. Detta har i sin tur krävt en omorganisation som lett till att företaget idag är delat i två delar: byggtreprenader och byggservice. Idag försöker företaget få ett par uppdrag per år i storleksklassen 35-40 Mkr. För att inte de befintliga kunderna ska bli lidande finns det därför en egen serviceenhet. Servicen är företagets kärnverksamhet, vilket många företag glömmer, när de dåliga tiderna inträffar finns servicebehovet kvar och Magnussons förhoppning är då att kunderna ska välja hans företag. De två avdelningarna i företaget hjälper varandra vid behov, men är ändå klart åtskilda.

Kontakt nät och rådgivare

Ulf Magnussons externa kontaktnät består av deras revisor, en ekonomisk rådgivare och en jurist som arbetat med företaget i många år. Han har dessutom kontakter vid kommunen, främst byggprojektgrupper, där han pratar med ingenjörer och områdeschefer. MKBs VD och HSBs förvaltningschef är ytterligare några han har kontakt med. En del av kontakterna har byggts medvetet medan andra uppstått naturligt. Magnusson säger att det är viktigt att kunna prata med varandra, därför försöker han ta reda på vad kunderna är intresserade av för att kunna prata om annat än just arbetsuppgifterna.

Utöver Sveriges Byggindustrier finns det en del andra föreningar inom branschen men Ulf Magnusson tillstår att han varken är en föreningsmänniska eller känner för att umgås så mycket med andra chefer privat. De konsulter som anlitas av företaget är sådana som besitter fackkunskaper som företaget har behov av, t ex arkitekter, byggkonsulter, konstruktörer, revisorer, jurister och datakonsulter.

Ulf Magnusson har i nuläget varken någon mentor eller rådgivare, däremot skulle han gärna önska en extern styrelsemedlem som kan fungera som bollplank. Gärna någon med lokal förankring som kan fungera lite som en advocatus diaboli, någon som ifrågasätter besluten mer. Magnusson säger att ny, ung personal ofta är mer frispråkiga än de som funnits i firman länge. Självt uppskattar han att få nya förslag och idéer och att få dem ifrågasatta. Det tvingar honom att tänka igenom besluten och motivera dem bättre. Något uttalat mentorskap finns inte inom företaget, de anställda kan alltid vända sig till varandra.

Företagets framgångsfaktorer

Ulf Magnusson uppger i intervjun att företagets framgångsfaktorer är:

- Hög servicegrad
- Lättillgänglighet för kunden
- Inställelsegaranti som innebär att de ska finnas på plats inom en timme
- Personalens kompetens

De tio största kunderna utgör 90 % av Otto Magnussons omsättning.

Allmänt

De största konkurrenterna till Otto Magnusson är de tre rikstäckande företagen NCC, Skanska och PEAB. På lokal nivå återfinns bl a Interoc och ByggCompagniet. Otto Magnusson vänder sig inte till privatkunder. Då företaget har växt de senaste åren känner Ulf Magnusson nu att de måste stabilisera sig. Idag är marknadsläget dåligt sedan en månad tillbaka, året har varit mindre bra. När BO01 var färdigt sjönk konjunkturen och trycket på de mindre jobben ökade. År 2003 kommer troligtvis också att bli lika dåligt. För tillfället ligger det många projekt på ritborden och väntar på beslut. Många företag väntar dessutom på beslutet om Citytunneln. Renoveringsbehovet är dock konstant och företagen måste kunna anpassa sin verksamhet efter konjunkturen, vilket är svårt. Därför anser Ulf Magnusson att det är oerhört viktigt med en stor serviceverksamhet. När konjunkturen vänder kan de hyra in personal eller korttidsanställa.

Byggartellerna fördärvar branschen säger Ulf Magnusson avslutningsvis. Det i kombination med dåliga byggen utarmar förtroendet fullständigt. Det är alldeles för få stora bolag som dominerar marknaden fullständigt, vilket gör det praktiskt taget omöjligt för de utländska aktörerna att ta sig in. Dessutom är de stora företagen hårda mot sina underentreprenörer, som lätt hamnar i en beroendeställning. Otto Magnusson anlitas inte av de stora bolagen.

5.2 Malmö Plåt och Byggservice AB

Malmö Plåt och Byggservice AB (fortsättningsvis MPB) omsatte 76 349 000 kr år 2001, omsättning respektive resultat per anställda var 1 049 000 respektive 44 000 kr och har idag ca 80 anställda.

MPB bildades 1980 av två plåtslagare och två snickare. Deras koncept var plåtslageri och byggverksamhet inom samma företag, vilket de var ganska ensamma om. Affärsidén var, och är än idag, att med sin samlade erfarenhet och yrkeskicklighet erbjuda totallösningar när det gäller att renovera och underhålla fastigheter. 1999 utvecklade de sin verksamhet till att även innefatta förvaltning av fastigheter och två år senare gick de vidare och köpte ett VVS-företag.

MPBs huvudsakliga projekt är ombyggnader, underhåll, service och reparationer med individuella lösningar. Detta kräver yrkeskunniga och välutbildade hantverkare. För att tillgodose detta kunskapsbehov utbildar de löpande sina medarbetare. Utbildningarna kan vara fördjupning inom sitt yrkesområde eller för att bredda medarbetarnas kunskap.

5.2.1 Ägandeförhållande och ledningsgrupp

Idag ägs företaget av Per-Olof Holmqvist, Kent Petersson ansvarig för plåtslageriet, Hans Petersson ansvarig för snickeri som vardera äger ca 28 % av företaget samt Per Mårtensson, ansvarig för VVS, som äger 15 %. Till sin hjälp har de en kalkylator och fem arbetsledare.

Ledningsgruppen för MPB består av 10 personer. Förutom Per-Olof Holmqvist, Kent Petersson och Hans Petersson sitter företagets kamrer och kalkylatorn samt fem arbetsledare med i ledningsgruppen. Ledningsgruppen träffas varje vecka där de behandlar både övergripande och projektrelaterade frågor. Fram till 1999 bestod ledningsgruppen enbart av delägarna. Dagens struktur fick sin början när Holmqvist kom in i företaget och har sedan utvecklats.

5.2.2 Per-Olof Holmqvist

Per-Olof Holmqvist kom in i företaget som delägare 1999. Han ansvarar för företagets administration, ekonomi och fastigheter. På MPB finns inte benämningen VD men Holmqvist likställer sina uppgifter och ansvarsområden med VDns. Därmed benämner vi Holmqvist fortsättningsvis som VD. Holmqvist tog examen vid Lunds Ekonomiska högskola 1972. Vid 45 års ålder kompletterade han sin utbildning vid IFL i Stockholm med en managementutbildning. Vid 35 års ålder blev Holmqvist VD i Burlövs kommuns fastighetsföretag EXAB och följde sedan med det företaget under olika ägare fram tills han började på MPB.

5.2.3 Företagets framtid

MPB framtidsvision är att bli det mest lönsamma byggföretaget inom ROT-projekt med unika lösningar. De ska växa organiskt genom nya kunder.

5.2.4 Intervju

Ledarskap

När Per-Olof Holmqvist fick chansen att ta över ledarskapet för MPB 1999 hade han en önskan om att förändra verksamheten. Han såg då möjligheten att kombinera byggnation med fastigheter. Förr hade gamla byggmästare ofta egna fastigheter och byggde själv, Holmqvist vill fortsätta på samma bana. Han hade sedan tidigare ca 20 års erfarenhet av fastighetsbranschen så steget över till byggnadsbranschen blev naturligt.

Holmqvist säger att ledarskapet växer fram med tiden. Han tror inte på formell makt eller det auktoritära ledarskapet. Det viktiga i ledarskapet är att kunna strukturera och förmedla sina idéer till andra. Att vara tydlig i sin roll som ledare är en viktig bit. Som ledare är det viktigt att vara en bra förebild för personalen, anser han. Det är viktigt att alla i ledningsgruppen är överens när beslut fattas för då får alla ett gemensamt ansvar. Holmqvist betonar hur viktigt det är att inte höja sig för mycket över personalen för då förlorar man kontakten med dem och misslyckas med att leda dem åt rätt håll.

På frågan om vilka starka sidor han har nämner han sin analytiska förmåga. Det är viktigt att vara driven i sin ledarroll och inte luta sig tillbaka och koppla av. Det händer hela tiden något på marknaden eller internt, som företagsledare blir man aldrig färdig, säger han. Det är också viktigt att ställa krav på omgivningen och

sig själv samt att hålla sig uppdaterad om vad som händer i omvärlden. Han nämner att en av hans svagheter är att han kan uppfattas som lite otillgänglig.

Någon direkt förebild inom företagsvärlden har han inte men han nämner att han tog intryck av sin första chef som var både korrekt och krävande.

Ledningsroll och arbetsuppgift

För Holmqvist är samarbete viktigt. Att staka ut strategier för medarbetarna och komma överens så att alla strävar mot samma mål är andra viktiga uppgifter. För att kunna lyckas gäller det att bygga upp företaget kring målet. Därför är det en viktig del i ledningsarbetet att förankra affärsidén, målsättningar och strategier i företaget. En viktig bit är också att skapa förtroende för varandra på arbetsplatsen.

På MPB arbetar personalen väldigt nära varandra. Det gör att Per-Olof Holmqvist anser sig kunna överblicka sin organisation. Han arbetar främst med de som är med i ledningsgruppen. För att kunna sköta sitt jobb behöver han mycket information. Holmqvist läser bl a böcker inom management, Dagens industri, Affärsvärlden samt fastighets- och byggtidningar. Han går ibland på management-utbildningar, IFL är en utbildning vid handelshögskolan i Stockholm som tar upp aktuella teorier om ledarskap.

Genom att titta i "backspegeln" utvärderar han sitt eget arbete. Som VD är han ofta den som får lyfta personalen och berömma dem. Då han är högste chefen får han också ta på sig uppgiften att utvärdera sitt eget arbete. Genom att titta på det faktiska resultatet av ett projekt kan han se om han fattade rätt beslut. Information utifrån får han från kunder och andra kontakter. Han sitter med i olika styrelser och får på den vägen en inblick i vissa företag.

Ansvarsfördelning i ledningsgruppen

Ledningsgruppen består av både delägare och arbetsledare. När det gäller ansvarsfördelningen i ledningsgruppen är den naturlig. Specialisterna ansvarar var och en för sitt eget område. De träffas en gång i veckan och redogör för sina områden. Delägarna har även egna möten men dessa sker mer spontant och inte regelbundet. Då de känner varandra ganska väl och har en öppen struktur i företaget försöker de resonera fram till gemensamma beslut. Om någon skulle ha en avvikande åsikt funderar parterna en tid och försöker sedan komma fram till en gemensam lösning.

Per-Olof Holmqvist tycker att företaget har duktiga medarbetare i ledningsgruppen men det saknas kunskap om data och administration. Vid planering anser

han att man har stor nytta av detta så att man kan styra arbetet tidsmässigt. Om alla använde datorn skulle det vara mycket lättare att se hur ett jobb går. Tidigare hade MPB ett dåligt administrativt system där jobben inte räknades av ordentligt. Från och med årsskiftet 2002/03 ska de få ett nytt system där resultatet kommer att synas bättre, hoppas Holmqvist. Men det förutsätter att alla anställda använder sig av det. Ledningsgruppen utvärderar inte sitt arbete systematiskt. De har tidigare genomfört utvecklingssamtal med hela personalen men då de ansåg att det tog för mycket tid i anspråk har de nu anlitat en konsult som ska genomföra en undersökning med hjälp av en trivselenkät.

Beslut i ledningsgruppen

Ledningsgruppmöten hålls varje vecka och då har de en stående dagordning som de följer. De skriver alltid protokoll. Ingen i ledningsgruppen har någon vågmästarroll. Beslut fattas både med hänsyn till företaget och marknaden. För att kunna bli arbetsledare och därmed medlem i ledningsgruppen krävs det att personen är duktig, självständig, tar egna initiativ och är en duktig hantverkare, säger Holmqvist.

Kontakt nät och rådgivare

På frågan om han bygger sitt kontaktnät medvetet svarar Per-Olof Holmqvist nej, utan han föredrar naturliga möten. Det finns föreningar både inom den svenska byggindustrin och fastighetsbranschen som ordnar årliga möten. På dessa möten diskuteras bl a speciella frågor som är viktiga för branschen. Föreningarna skickar dessutom löpande information till medlemsföretagen.

Vid det praktiska arbetet med ombyggnader och renoveringar händer det ofta att MPB anlitar konsulter inom konstruktion och arkitektur. En gång om året har de ett möte där de utvärderar sitt Målkort⁴² och till detta möte bjuder Holmqvist in företagets jurist och managementkonsult som har insyn i företaget. Han säger att man lätt blir lite hemmablind och då är det nyttigt med någon utomstående som bidrar med kunskap och åsikter. De försöker att föra en öppen dialog på företaget och alla pratar med varandra.

Per-Olof Holmqvist har inte någon särskild rådgivare eller mentor och han känner inte något direkt behov det. Däremot har han själv varit mentor till unga chefer i bankväsendet. Själv vänder han sig till sina egna kontakter för att diskutera frågor han funderar över, ibland har han lunchmöten med dessa. Det är oftast kontaktnätet han vänder sig till när han behöver råd. Han tycker att det är viktigt med folk som han har förtroende för och som känner honom.

⁴² Upprättat enligt Balanced Scorecardmodellen

Företagets framgångsfaktorer

Som framgångsfaktorer anger Holmqvist tre saker:

- Personalen – kompetent och trevlig personal är en nödvändighet
- Kunderna – som beställer jobb även vid dåliga tider
- Målkortet – med hjälp av det har de mål inom varje område

Målkortet anger fyra områden där MPB ska förbättra sig inom. Inom kund/marknad har de som mål att skapa långsiktiga kundrelationer och nå en viss tillväxt. I de interna processerna har de skapat en nollvision, det innebär bl a att de ska hålla tider, erbjuda leveranssäkerhet och inte göra några back-jobb⁴³. När det gäller medarbetarnas kompetens vill de rekrytera fler samt bredda och fördjupa den befintliga personalens kompetens. Finansiellt siktar de på att bli Sveriges mest lönsamma byggföretag.

Allmänt

De främsta konkurrenterna är Otto Magnusson AB och några mindre företag med upp till 25 anställda. Viktiga nyckeltal för MPB är ordergång och större projekts resultat. Varje vecka följer de upp vad som händer i företaget och med det nya redovisningssystemet kommer de att lättare kunna överblicka sin situation. Några årsbudgetar görs inte inom företaget, istället är det Målkortet de arbetar efter samt budget på projektnivå.

De vill i framtiden växa organiskt samt inom plåtslageriverksamheten. Per-Olof Holmqvist nämner att han önskar fler anställda och fler kunder. Några planer på att köpa upp något annat företag har de inte. Holmqvist vill skapa en stark företagskultur och det försvåras vid uppköp av andra företag. MPBs vision är att hela tiden sträva efter att bli bättre. Service och underhåll utgör den stabila delen av byggbranschen, hus behöver alltid underhållas. Konkurrenten är tuff och det gäller att känna av trenderna i branschen. Då det satsas mer på kök och badrum ställer detta högre krav på kompetensutveckling inom detta område.

När vi frågade om Holmqvists syn på byggkartellerna svarade han att bland små företag existerar inga karteller. De stora jobben slåss storföretagen om, de är 4-5 stycken. Om man som underleverantör blir beroende av det stora företaget är det farligt om det företaget inte betalar. MPB försöker sprida sina risker och undvika att bli beroende av stora kunder.

När det gäller delägarskap har det hittills varit slumpen som styrt, vid bortfall av tidigare delägare har de nuvarande helt enkelt fått tillfälle att träda in. Hans Petersson och Kent Petersson har arbetat sig upp i företaget, Per-Olof Holmberg kommer utifrån företagens kontaktnät och var själv den som tog initiativ till delägarskap samt Per Mårtensson som rekryterades i samband med förvärvet av VVS-Varuhuset.

5.3 ByggCompagniet i Malmö AB

ByggCompagniet i Malmö AB (fortsättningsvis ByggCompagniet) omsatte 129 196 000 kr år 2001, omsättning respektive resultat per anställda var 1 496 000 respektive 43 000 kr och har idag ca 95 anställda.

ByggCompagniet bildades 1993 av åtta personer som alla hade mångårig och bred erfarenhet inom byggsektorn, både från administration och från byggande. Samtliga kommer senast från BPA och slutade där i samband med att PEAB köpte företaget.

ByggCompagniet har tre enheter, en serviceavdelning och två produktionsavdelningar. De utför arbeten på en bred front, deras basverksamhet är nybyggnation men de har även en service- och underhållsenhet. De har ingen speciell nisch som de vill framhålla.

5.3.1 Ägandeförhållande och ledningsgrupp

Företaget ägs fortfarande av sina åtta grundare och de har lika stor andel vardera. Inom några år kommer två av delägarna gå i pension och deras andelar kommer att återgå till företaget. Fyra av delägarna återfinns i ledningsgruppen medan de övriga arbetar inom företaget men är passiva som ägare. På företaget finns dessutom fyra entreprenadingenjörer⁴⁴ och tio arbetsledare.

Ledningsgruppen består av Mats Sahlin, Curt Cronqvist, Börje Malmros och Håkan Svensson som samtliga är delägare. Malmros och Svensson är produktionsansvariga medan Cronqvist, som även är styrelseordförande, fungerar som bollplank då han har 45 års erfarenhet från byggbranschen. Med på ledningsmötena är även deras ekonomiansvarige. Han ingår formellt inte i lednings-

⁴³ Korrigering av felaktigt utfört arbete.

⁴⁴ En entreprenadingenjör är en kalkylator som dessutom har ansvar även sedan projektet startat

gruppen och saknar därmed formell makt. Ledningsgruppen träffas en gång i månaden och behandlar allt, från semesterplanering till att diskutera olika projekt.

5.3.2 VD Mats Sahlin

Mats Sahlin utbildade sig till civilingenjör på KTH i Stockholm. 1977 började han arbeta på BPAs utvecklingskontor i Stockholm och efter att ha flyttat runt inom BPA i Sverige kom han till slut till Malmö. Han arbetade i huvudsak med olika utredningsarbeten.

5.3.3 Företagets framtid

ByggCompagniet har redan växt sig för stort enligt Sahlin, men de kommer inte att bli mindre utan se likadant ut i framtiden. Någon direkt framtidsvision har inte företaget.

5.3.4 Intervju

Ledarskap

Som ledare beskriver Mats Sahlin sig själv som en produktionsinriktad entreprenör som håller vad han lovar och lyssnar på sin personal. Han anser inte att han har en auktoritär ledarstil, vilket han erkänner kan vara en svaghet. Någon särskild förebild i företagsvärlden kan han inte nämna.

Ledningsroll och arbetsuppgift

På frågan hur han ser på sin uppgift som företagsledare svarade Sahlin ”ha ett arbete att gå till”. Det var grundidén när de startade företaget och är det än idag. Genom att prata med sin personal håller sig Sahlin informerad om vad som händer inom företaget. På kontoret sitter det 21 personer, hans dörr är alltid öppen och han ”tror inte att någon håller på informationen”. I början hade han inga problem med att överblicka organisationen, men nu när företaget har växt tycker han att det har blivit svårare. När organisationen växer är det viktigt att man fortfarande kan prata med varandra, anser han. Sahlin och vVD Malmros gick på högskolan i Stockholm tillsammans och känner därmed varandra väl. Hela ledningsgruppen umgås även med varandra privat.

Mats Sahlins närmaste medarbetare är de som ingår i ledningsgruppen. Håkan Svensson och Börje Malmros är produktionsansvariga medan Curt Cronqvist har inget operativt ansvar. Mycket av Sahlins arbete planeras på fritiden och eftersom

ledningsgruppen även umgås privat diskuteras det då en del företagsfrågor. När de startade företaget var byggbranschen i botten och då handlade arbetet främst om överlevnad, någon uttalad strategi fanns inte. Nu har företaget växt trots att ledningen inte har velat detta. Sahlin anser att detta beror på att man inom byggbranschen har svårt att tacka nej till jobb. Mats Sahlin säger att nya projekt alltid är spännande och att de ser möjligheter i alla arbeten och räknar på allt.

För att kunna få den information han behöver i sitt jobb har Mats Sahlin ett bra samarbete med produktionsledarna och utnyttjar kontaktnätet som består av företagets kundbas. Budget görs för företaget samt produktionskalkyler för projekt som kommer in. Utvärdering av stora jobb sker genom att de diskuteras dagligen. Genom möten med ledningsgruppen och ekonomiavdelningen får han den information han anser sig behöva. Han ögnar igenom Dagens Industri och bläddrar ibland i branschtidningar. Facklitteratur om t ex arbetsskydd och maskiner läser han vid behov. Företaget skickar dessutom sina anställda på specialkurser, t ex hur man kör kranar, praktik kombineras ofta med litteratur.

Ansvarsfördelning i ledningsgruppen

Målet med ledningsgruppen är att arbeta tillsammans och att den ekonomi-ansvarige får fortlöpande information om arbetet. ”Ansvarsfördelningen blev som den blev när vi startade företaget.” De som är produktionschefer ansvarar själva för sina områden. Det som är av gemensamt intresse leder till ett gemensamt ansvarstagande. Cronqvist jobbar på kontoret 16-18 timmar i veckan med specialfrågor som t ex rehabilitering. Han var tidigare regionchef på BPA och har många kontakter. Formellt har de tydliga gränser i ledningsgruppen men i praktiken är de mer flytande, tid och intresse styr arbetsfördelningen. Ledningen träffas dagligen eftersom alla jobbar inne på kontoret. En gång i månaden har de ledningsgruppmöte. Vid konflikter pratar de ut, det är alltid någon som kan bli irriterad. De försöker lösa det genom diskussion, det är viktigt att alla synpunkter kommer fram. Konflikter inom ledningsgruppen kommer snabbt upp till ytan, medan det kan ta längre tid om det handlar om dem som jobbar ute på fältet.

Den kompetens Sahlin anser att de saknar främst är kunskapen att sälja och förmedla bostäder. De har just köpt en fastighet i Lund, Weibullska huset, som de ska renovera och därför behöver de mer kunskap för att kunna finna rätt hyresgäster och köpare. Sahlin ser sig själv som en entreprenör och även de andra i ledningen är entreprenörer. Idén att äga/förvalta och bygga bostäder är ny inom företaget. De har ett intresse av gamla kulturhistoriska hus, därav köpet. Gemensamt försöker ledningsgruppen utvärdera sitt arbete.

Beslut i ledningsgruppen

ByggCompagniet är en toppstyrd organisation, alla typer av beslut fattas i ledningsgruppen, från semesterplanering till vilka projekt som de ska lämna offert på och vilka projekt de ska satsa på. Hänsyn tas till både marknaden och företaget, om företaget ska kunna fungera måste det finnas en marknad. Dagordning och protokoll förs alltid och det är ordföranden Curt Cronqvist som leder frågorna. Grundorganisationen utvärderas regelbundet, idag ser Sahlin ingen möjlighet till expansion, detta skulle i sådana fall kräva en ny produktionsansvarig med tre arbetsledare och en utökad administrationsavdelning

Kontaktnät och rådgivare

Ingen vid kommunen ingår i Sahlins kontaktnät, de kontakter han har är sådana han har fått genom jobbet. Företagets register på 500 kunder fungerar också som kontaktnät, ”hovleverantör” till någon särskild kund är de dock inte. Mats Sahlin bygger inte medvetet sitt kontaktnät, ”det blir vad det blir”. Han har tidigare rekryterat ur sitt kontaktnät. Någon förening för företagsledare är Sahlin inte med i. De konsulter som företaget anlitar är arkitekter, konstruktörer, planerare och bygglidare som representerar byggherrar.

Curt Cronqvist fungerar som rådgivare åt Sahlin och ”har varit med om alla situationer som dyker upp”. Sahlin känner inget större behov av någon annan rådgivare utöver denna. Mentorskap existerar inom företaget. Om de anställer någon ny arbetsledare fungerar platschefen som mentor, det tar ca ett år innan en arbetsledare kan jobba självständigt. Sahlin påpekar också att även han lär sig något nytt dagligen.

Företagets framgångsfaktorer

ByggCompagniets framgångsfaktorer, enligt Sahlin, är bra personal, vilket leder till ett bra utfört arbete. Om en arbetare är otrevlig eller gör fel spelar det ingen roll hur duktig den produktionsansvarige är. Ett bra utfört arbete ger företaget bra rykte och leder till fler kunder. 70-80 % av deras kunder är återkommande.

Allmänt

Vilka som är de främsta konkurrenterna varierar men de stora bolagen som t ex Skanska, NCC och PEAB är alltid med. På det lokala planet är Interoc en konkurrent. Otto Magnusson är ett gammalt företag som de inte ser som konkurrenter. Förutom att de är för stora är Mats Sahlin rätt nöjd med företagets position i nuläget. Han försöker titta på helheten när han analyserar företagets siffror. Totalt har de ca 1000 st projekt per år, både stora och små. De tar inte jobb som är över 100 miljoner, i snitt ligger deras projekt på 10-15 Mkr. Några direkta

planer för framtiden har de inte, mer än att ligga stabilt på den nivå de befinner sig i nuläget. Just nu är det mindre jobb som är ute på räkning, vilket till viss del beror på vintersäsongen. Mycket hänger också på om bostadsbyggandet tar fart i Malmö. På frågan om vad han ansåg om byggkarteller sa Sahlin att byggbranschen har konstant dåligt rykte, är det inte karteller så är det bygghusk. Karteller är inget unikt för byggbranschen, utan det finns överallt där det är få aktörer.

5.4 August Lundbergs Byggnads AB

August Lundbergs Byggnads AB (fortsättningsvis Aug Lundberg) omsatte 59 736 000 kr år 2001/02, omsättning respektive resultat per anställda var 1 127 000 respektive -5 123 kr/anställd. De två senaste åren har Aug Lundberg gått med förlust. Detta beror till stor del på att lönekostnaderna har stigit med 9,7 % samtidigt som de har varit bundna av kontrakt med sina största kunder. Idag har företaget ca 55 anställda.

Aug Lundberg bildades redan på 1930-talet av August Lundberg, i slutet av 1950-talet tog sonen Berndt över och bildade byggföretaget. Under hans ledning var företaget som störst, det hade då ca 150 anställda.

Huvudnäringen idag är att köpa, förädla, förvalta och att hyra ut lokaler och lägenheter, vilket sker i moderbolaget. Byggbolagets största projekt var när de i början av 1990-talet byggde Staffanstorps nya centrum och som de fortfarande äger. Byggbolaget fungerar idag som ett komplement till fastighetsbolagen, med en serviceenhet som förutom ROT-projekt även arbetar med försäkringsuppdrag.

5.4.1 Ägandeförhållande och ledningsgrupp

Idag ägs företaget av grundarens barnbarn, bröderna Mats, Ola och Pär Lundberg, samt av deras fader Berndt Lundberg. De äger varsin fjärdedel. Pär och Ola Lundberg arbetar som arbetschefer, Pär Lundberg är ansvarig för byggverksamheten och Ola är ansvarig för fastighetsverksamheten. Dessutom finns fyra arbetsledare.

Ledningsgruppen består av Mats, Ola och Pär Lundberg samt ekonomichefen Ulf Wetterberg. Ledningsgruppen har inget fast schema när de ska träffas utan möten sker vid behov.

5.4.2 VD Mats Lundberg

Mats Lundberg läste till civilingenjör i Lund. Efter fyra år på ABV (nuvarande NCC) började han arbeta inom företaget. Det var 1982 och han kom omedelbart in i ledningsgruppen. Mats Lundberg är som privatperson även delägare i flera olika fastighetsbolag och sitter med i fyra olika styrelser.

5.4.3 Företagets framtid

Företagsledningen överväger att sälja byggföretaget inom fem år för att specialisera sig på fastighetsverksamheten.

5.4.4 Intervju

Ledarskap

Det som driver Mats Lundberg är möjligheten att få jobba med människor, det inspirerar honom, han tycker också att det är roligt att utveckla och förädla fastigheter för framtiden. Som ledare delegerar han mycket, medarbetarna får ta ett stort eget ansvar. Organisationen är liten och platt, där var och en sköter sin bit och arbetar självständigt. Arbetsledaren är den som räknar på jobben och om ytterligare beräkningar behövs köps tjänsten vid behov. Lundberg hoppas att han uppfattas som en delegerande och ansvarsgivande ledare. Eftersom han även jobbar på andra fastighetsbolag, t ex S:t Petri och Gerdabolaget, tar dessa tid, vilket gör att han inte kan vara på kontoret hela dagen.

Lundberg tror att hans styrka ligger i hans förmåga att få människor med sig och att få dem att trivas på arbetsplatsen. Företaget har låg personalomsättning med få sjukskrivningar, ”personalen trivs hos oss”, säger Mats Lundberg. Hans svaghet är hans bristande engagemang i tekniska frågor. ”Även om jag är utbildad civilingenjör innebär det inte att jag är tekniskt intresserad” säger han. Lundberg tror att personalen skulle uppskatta om han var mer aktiv inom tekniska frågor men trots det lämnar han hellre över det till sin bror Pär Lundberg. Någon direkt förebild kan han inte komma på att han har. Hans ledarstil är, jämfört med farfadern och fadern, helt annorlunda, inte auktoritär.

Ledningsroll och arbetsuppgift

Mats Lundberg säger att hans uppgift är att föra företaget framåt. På entreprenadsidan har Lundberg inga ambitioner att växa, han har lyckats få ner den till en tillfredsställande nivå. 1990 hade byggföretaget ett 100-tal anställda men under krisen 1992/93 fick de säga upp ett trettiotal personer. Därefter har det skett mest

naturliga avgångar och idag fungerar byggföretaget som ett komplement till fastighetsbolagen. När det gäller fastighetsbolagen vill han utveckla dem ännu mer. Han ser det också som en viktig uppgift att få folk att trivas.

Information får han genom att ständigt prata med folk ute på arbetsplatserna. Han upplever inga problem med att överblicka organisationen. De närmsta medarbetarna är hans bror Pär och economichefen. Tillsammans sitter de ner och pratar och fattar beslut. Verksamheten är relativt liten på byggsidan och det händer inte så mycket på fastighetssidan. Det ger honom tid att tänka långsiktigt. Internt får han information från personalen och externt är det viktigt att följa med i utvecklingen. Lundberg erkänner att han är dålig på att följa med i utvecklingen av nya produkter och maskiner, delvis beroende på hans bristande tekniska intresse. En ekonomisk utvärdering görs regelbundet. På byggsidan gör de projektavslut och på fastighetssidan stämmer de av budgeten årsvis. Genom att läsa dagstidningar och prata med sina kontakter bland andra fastighetsägare försöker Lundberg erhålla extern information. Dagens Industri, Fastighetsägarnas tidskrift och Svensk Byggindustri är exempel på tidningar som han läser.

Ansvarsfördelning i ledningsgruppen

Mats Lundbergs bror Ola arbetar uteslutande med fastigheter medan Pär är ansvarig för byggnation. De har separata ansvarsområden medan economichefen täcker båda områdena. Economichefen är dessutom den som besitter mest datakunskap. Gränserna är flytande och medlemmarna täcker upp för varandra. Mats Lundberg och hans bror Pär jobbar mest ihop och kan ersätta varandra om någon skulle vara borta, men oftast är det ärenden som kan vänta tills den ansvarige kommer tillbaka. Eftersom medlemmarna sitter nära varandra träffas de dagligen, när någon ber om det har de ett ledningsgruppmöte, men annars är det inte så formaliserat.

Vid konflikter försöker de prata ut, om någon säger absolut nej respekterar gruppen det. Economichefen har en annan bakgrund än de andra och det har medfört att han ser saker ur en annan synvinkel, vilket har varit nyttigt. Under 1980 och 1990 saknade företaget finansiell erfarenhet men i samband med att Ulf Wetterberg anställdes har de fått den kunskapen. Annars kan inte Mats Lundberg säga att han saknar någon direkt kompetens i ledningsgruppen. Utvärdering av ledningsgruppens arbete sker delvis, byggbolaget redovisar resultatet efter varje projekt medan fastighetsbolaget diskuterar strategierna en gång per år.

Beslut i ledningsgruppen

Ekonomiska beslut om räntor, försäljning eller köp av fastigheter fattas inom ledningsgruppen. När det gäller byggsidan är det svårigheten att få en jämn

beläggning som styr besluten, de diskuterar då vilka arbeten de vill ha, hur de ska lägga anbud och om de vill ha det aktuella projektet. De sneglar på marknaden och följer konjunkturen när de fattar beslut.

Ledningsgruppsmötena består av diskussioner och de för aldrig protokoll eller har någon dagordning. Lundberg säger att det fungerar bättre med den informella stilen som infördes när ekonomichefen började i företaget. De avhandlar sällan frågor som är komplicerade och de agerar direkt efter att beslutet är fattat. Aug Lundberg är ett familjeföretag, för att bli delägare krävs familjeband. För att kunna ingå i ledningsgruppen krävs att man ska ha rätt kompetens. Ledningen är inte intresserad av att driva byggsidan så många år till eftersom den inte genererar några pengar och tar mycket tid. Byggbolaget stöttar fastighetsbolag, som utgör 30 % av byggbolagets omsättning. Byggbolaget ger möjligheter och uppslag till nya idéer samt är kontaktskapande. Utvärdering av organisationen görs inte, i samband med att den nya ekonomichefen tillträdde förändrades organisationen.

Kontakt nät och rådgivare

Mats Lundberg träffar inte så många byggare förutom arbetscheferna på Skanska, JM-bygg och NCC, där har han många kontakter. På fastighetssidan är det mest privata ägare som han känner samt Stadsarkitektkontoret och Byggnadskontoret där han har kontakter. ”Efter ett antal år behöver man inte bygga sitt kontaktnät så mycket” säger han. Det händer ibland att han bjuder hem personer som kan vara bra att känna. Han har även kontakter i andra branscher, genom att lyssna på andra lär han sig alltid någonting. ”VDn för KappAhl är en god vän.” Det är intressant att höra hur KappAhl som hyresgäst ser på hyressituationen. Han känner även VDn för ett stort mattföretag och VDn för Mercedes lastbilsavdelning i Norden. När det gäller byggföretaget har Lundberg aldrig rekryterat ur sitt kontaktnät men på fastighetssidan har han gjort det. Det finns en byggmästarförening i Lund och en fastighetsägarförening, utöver detta är Lundberg ingen föreningsmänniska eftersom det tar tid och ger lite tillbaka i gengäld. Arkitekter, konstruktörer och ekonomiska konsulter via revisionsbyrån är konsulter som företaget anlitar ibland. Lundberg sitter även med i styrelsen för olika fastighetsbolag samt Handelsbankens Lundastyrelse.

Någon rådgivare eller mentor har han inte men han vänder sig gärna till sina vänner och diskuterar med dem. Ibland har han känt ett behov av en rådgivare. Samtidigt anser han att det ska vara en mening med det, ”man ska vara beredd på att lyssna och förändra sig” säger han.

Företagets framgångsfaktorer

En lojal personal och de korta beslutsvägarna är två framgångsfaktorer som Mats Lundberg nämner. Företaget strävar också efter att få 75-80 % av kunderna som återkommande, fasta kunder. Byggföretaget har specialiserat sig på reparationer och tar sällan på sig nybyggen. Externt tar de inte jobb som är större än 10 miljoner, internt kan de gå upp till 20 miljoner.

Allmänt

Alla företag i Lund som är inom byggbranschen, från de små lokala till de stora byggjättarna, t ex Skanska och NCC, är konkurrenter. VD anser att Otto Magnusson påminner mycket om Aug Lundberg, de är också ett familjeföretag, men Otto Magnusson har avvecklat sina fastigheter medan Aug Lundberg har utvecklat sina. Medan Otto Magnusson har Malmö med omnejd och söderut har Aug Lundberg Lund med omkringliggande orter.

I nuläget är Mats Lundberg nöjd med den position som bolaget befinner sig i. Framtidsplanerna är att utveckla fastighetssidan medan byggsidan troligtvis ska avvecklas inom fem år. Under lågkonjunkturen försvann många byggföretag, vilket har gett de kvarvarande bolagen mycket att göra. De stora projekten som Öresundsbron och Citytunneln är lönedrivande. Lundberg tror inte att Citytunneln ger några fler jobb mer än till de lokala firmorna i Malmö. Inom byggbranschen har det alltid funnits karteller. Detta beror på att det är få verksamma bolag inom vissa områden. Karteller förekommer inte på jobb av den storlek som Lundberg åtar sig.

Lundberg försöker föra en öppen dialog med sin personal. VD har utvecklingsamtal med arbetsledarna och företaget stöttar gärna om någon anställd vill gå någon kurs eller göra ett studiebesök. Arbetsledarna har också spontana utvecklingssamtal med de anställda och om någon får en ovanligt hög sjukfrånvaro pratar Lundberg tillsammans med den anställde och facket för att komma fram till en lösning. Ekonomichefen är den som är personalansvarig, många av de praktiska frågorna som t ex avtal, sjukskrivning och rehabilitering löses tillsammans med facket.

5.5 Expert inom ledningsfrågor

För att få en utomståendes åsikter om ledningsgrupper och dess sammansättning och hur detta förhåller sig i byggbranschen valde vi att kontakta en expert inom ämnet. Då personen i fråga ställde som krav för intervjun att få vara helt anonym med hänsyn till den diskretion som råder i konsultbranschen kan vi tyvärr inte

namnge personen i fråga utan kommer fortsättningsvis att benämna denna person som "Experten".

Anledningen till att vi har valt att ta med denna källa trots att personen i fråga vill vara anonym är att källan har både en mångårig och gedigen erfarenhet av rekrytering till olika ledande poster. Experten arbetar främst med börsnoterade företag men även med byggföretag och har därmed en god inblick i byggbranschen och är väl förtrogen med ämnet.

5.5.1 Intervju

Om företagsledaren i byggbranschen

Ärlighet är det viktigaste om ett byggföretag skall klara sig i det långa loppet. Helst skall företagsledaren vara både generalist och entreprenör, dvs det fordras mycket av honom som befattningshavare. Branschen är svår och gruppen under företagsledaren är ofta inte homogen. Företagsledaren bör därför besitta stor handfasthet och *integritet*. Ett bra exempel på detta är NCCs nye VD Alf Göransson som uppenbarligen prioriterar ärlighet då det var han som såg till att kartellerna kom i dagen.

Företagsledarens stil bör vara så enkel som möjligt. Ett nystartat företag behöver en byggare, fem år senare en utvecklare och därefter en förvaltare. Hans roll skall dock vara övergripande och han skall inte ägna sig åt detaljarbete. Han skall kunna lita på sina underordnade. Att hålla sig informerad är hans stora uppgift och detta skall han göra genom sina möten med ledningsgrupp o dyl.

Om rekryteringen till ledande poster i byggföretag

Inom byggbranschen råder inavel enligt Experten, dvs byggarna jobbar sig upp i företaget, ibland ända upp i toppledningen. Detta innebär en risk för hemmablindhet. Experten anser att en VD ej bör stanna mer än max fem år på varje post. Eftersom det har varit mycket turbulens i byggbranschen, fusk och karteller, så skulle det behövas nytt blod i byggbranschen från det övriga näringslivet.

Om ledningsgrupper inom byggbranschen

Enligt Experten skall en bra ledningsgrupp spänna över ekonomi, produktion, logistik etc. I ett producerande företag kan man t ex inte hoppa över produktionschefen i ledningsgruppen. Det skall finnas generalister och marknaden skall vara representerad i ledningsgruppen. Många byggföretag tillsätter byggare i sina ledningsgrupper, vilket enligt Experten inte är något direkt plus. För att utgöra en bra ledningsgruppsmedlem bör man ha varit ute i andra branscher.

När det gäller ansvarsfördelningen i ledningsgruppen är det inte bra med dubbla roller, t ex att en styrelsemedlem, chef och ledningsgruppmedlem är samma personer. Det behövs någon i ledningsgruppen som opponerar sig och ifrågasätter.

VD bör alltid ha sin dörr öppen så att ledningsgruppen kan arbeta tillsammans. Alla är lika viktiga men ledningen föredrar fasta gränser eftersom detta också innebär en viss status. Hur ofta ledningsgruppen bör träffas beror helt på omständigheterna enligt Experten. I ett nystartat företag blir det oftare än i mogna företag.

Om konflikter skulle uppstå i ledningsgruppen är det VDs uppgift att reda ut dessa. Klarar han inte av det själv bör han anlita en konsult. Etik är en bristvara i dag anser vår Expert som gärna skulle se etik och moral som en utökad kompetens i byggföretagens ledningar.

Om VDs kontaktnät och rådgivare

Press är det bästa sättet att hålla sig informerad om vad som händer i byggbranschen anser Experten, förutom skvallervägen, för det skvallras mycket i byggbranschen. VD behöver kontaktnätet för att lyckas och han bör komplettera det med de kompetenser som han är sämst på. Några exempel på bra informationskällor anser Experten Rotary och Sydsvenska Industri- och Handelskammaren vara. Mentorer har Experten inte så stor kunskap om. Experten vet att det finns en del pensionerade företagsledare som forstsätter att arbeta som mentorer men kan ej säkert uttala sig om det verkligen ger något.

Om byggbranschens framgångsfaktorer

Experten känner till Adizes teori om de fyra roller som behövs i alla ledningsgrupper för att gruppen skall fungera optimalt och håller med om detta till en viss del. Experten anser dock att det inte finns någon standardmall beträffande sammansättningen av ledningsgrupper för att nå ett lyckat resultat. Det beror helt på omständigheterna. En viktig framgångsfaktor enligt Expertens uppfattning är att byggföretagen *vårdar* sin etik och moral. Generellt sett så ser byggbranschens framtidsutsikter bra ut.

6 Analys

6.1 Kartläggning av ledningsgrupper vid börsnoterade svenska företag jämfört med byggföretag.

För att få en uppfattning om hur ledningsgrupperna i Sveriges största företag ser ut idag gjorde flera kandidatgrupper tillsammans en kartläggning omfattande de 65 mest omsatta börsnoterade svenska företagen, varav 30 st från A-listan och 35 st från O-listan⁴⁵. Kartläggningen gjordes via de börsnoterade företagens årsredovisningar för 2001.

Totalt antal anställda på de 65 börsnoterade företagen uppgick 2001 till ca 1,5 miljoner, varav 600 personer ingick i ledningsgrupperna.

Först delades företagen upp i nio olika branscher; telekom, konsument, råvaror, finans, industri, IT, hälsovård, media samt tjänster. Industrisektorn, dit byggföretagen räknas, var med sina 35 % den största sektorn. Därefter gjordes följande uppdelningar; kön, ålder, utbildning, nuvarande befattningsområde, antal år i företaget, antal år i ledningsgruppen samt rekryteringsväg till ledningsgruppen.

De studerade variablerna återfinns i nedanstående tabell och kommer att användas genom att vi först gör en jämförelse mellan börsföretag generellt i förhållande till de börsnoterade byggföretagen för att sedan jämföra detta med byggföretagen i vår studie.

⁴⁵ Skillnaden mellan A-listan och O-listan är den att inga utländska köpare tillåts köpa aktier på O-listan.

VARIABEL	Börsnoterade företag på A- och O-listan	Börsnoterade byggföretag A- och O-listan	Medelstora byggföretag i Skåne
Antal kartlagda företag	65	4	6
Totalt antal anställda	1 515 417 anst	115 811 anst	567 anst
Totalt antal i ledningsgrupp	600 pers	33 pers	35 pers
Medelantal i ledningsgrupp	9 pers	8 pers	6 pers
Medelantalet anst i företagen	23 314 anst	28 953 anst	95 anst
Könsfördelning	91 % män	97 % män	91 % män
Åldersfördelning	1 % 26-35 år 27 % 36-45 år 50 % 46-55 år 22 % 56-65 år 0 % 66-76 år	0 % 26-35 år 33 % 36-45 år 49 % 46-55 år 18 % 56-65 år 0 % 66-76 år	11 % 26-35 år 32 % 36-45 år 37 % 46-55 år 17 % 56-65 år 3 % 66-76 år
Antal år i företaget	27 % 0 < 3 år 14 % 4-6 år 12 % 7-9 år 8 % 10-12 år 9 % 13-15 år 9 % 16-18 år 4 % 19-21 år 7 % 22-24 år 10 % > 25 år	31 % 0 < 3 år 6 % 4-6 år 3 % 7-9 år 6 % 10-12 år 18 % 13-15 år 3 % 16-18 år 3 % 19-21 år 12 % 22-24 år 18 % > 25 år	11 % 0 < 3 år 9 % 4-6 år 17 % 7-9 år 9 % 10-12 år 11 % 13-15 år 11 % 16-18 år 11 % 19-21 år 3 % 22-24 år 17 % > 25 år
Antal år i ledningsgruppen	53 % 0 < 3 år 27 % 4-6 år 10 % 7-9 år 5 % 10-12 år 3 % 13-15 år 1 % 16-18 år 1 % 19-21 år 0 % 22-24 år 0 % > 25 år	57 % 0 < 3 år 19 % 4-6 år 8 % 7-9 år 0 % 10-12 år 8 % 13-15 år 0 % 16-18 år 0 % 19-21 år 4 % 22-24 år 4 % > 25 år	20 % 0 < 3 år 17 % 4-6 år 11 % 7-9 år 31 % 10-12 år 9 % 13-15 år 3 % 16-18 år 6 % 19-21 år 0 % 22-24 år 3 % > 25 år
Befattningsområde	12 % VD 14 % Ekonomi 4 % Personal 4 % Information 2 % Marknadsf. 16 % Regionchef 30 % Prod.chef 5 % Utveckling 1 % IT 3 % Jurist 9 % Övriga	13 % VD 13 % Ekonomi 6 % Personal 6 % Information 0 % Marknadsf. 28 % Regionchef 28 % Prod.chef 3 % Utveckling 0 % IT 3 % Jurist 0 % Övriga	17 % VD 11 % Ekonomi 3 % Personal 0 % Information 0 % Marknadsf. 3 % Regionchef 57 % Prod.chef 0 % Utveckling 0 % IT 0 % Jurist 9 % Övriga
Utbildning	98 % högskoleutb.	Uppgifter saknas	37 % högskoleutb.
Rekrytering	55 % internrekr.	73 % internrekr.	77 % internrekr.

6.1.1 **Tolkning av kartläggningens siffror**

Könsfördelning

Som framgår av ovanstående tabell dominerar männen i ledningsgrupperna generellt sett. Störst är snedfördelningen i de börsnoterade byggföretagen. Detta bekräftar mer än väl bilden av byggbranschen som en mansdominerad bransch. Även om själva byggjobbet kanske är för tungt och slitigt för en kvinna finns det inget som hindrar att hon kan ingå i företagets ledningsgrupp i egenskap av annan befattningshavare. Enligt Experten är branschen dock väldigt ”macho” och Experten skulle inte rekommendera någon kvinna till en ledningsposition i ett byggföretag pga de troliga svårigheterna för en kvinna att vinna respekt och gehör hos byggarbetarna.

Åldersfördelning, antal år på företaget och i ledningsgruppen

Svarsbortfallet på de börsnoterade företagen är 7 % på åldersfördelningen resp antal år på företaget. När det gäller bortfallet på antal år i ledningsgruppen är bortfallet 32 %.

Genomgående för ledningsgrupperna är att medelåldern ligger på mellan 36-55 år, varav majoriteten ligger på mellan 46-55 år. Fördelen med en hög genomsnittsålder är att de har samlat på sig en gedigen erfarenhet genom åren men å andra sidan behövs också yngre medarbetare med nya kreativa idéer som motvikt till ”förgubbningen”.

I både de börsnoterade företagen och de börsnoterade byggföretagen utgörs den största gruppen, ca 30 %, av anställda som varit i företaget mindre än 3 år. Personalomsättningen är därmed hög och man kan då ifrågasätta hur väl de känner varandra och vad det får för konsekvenser för deras samarbete i företaget. Bland våra byggföretag var motsvarande siffra ca 11 %, vilket är betydligt lägre än för de börsnoterade företagen och det verkar som man stannar längre i de medelstora byggföretagen. En anledning till detta kan vara att de är delägare i företaget och därför stannar av naturliga skäl.

Hela 53 % i de börsnoterade företagen har bara suttit i ledningsgruppen upp till 3 år och 27 % mellan 4-6 år. Motsvarande siffror i de börsnoterade byggföretagen är likartade, 58 % har suttit upp till 3 år och 19 % mellan 4-6 år. Detta är lite förvånande. Man hade förväntat sig att det skulle ta några år innan de arbetat sig så långt upp i hierarkin att de kvalificerat sig för ledningsgruppen. Omsättningen i ledningsgruppen förefaller därmed vara väldigt hög. Detta kan bero på att chefer idag rekommenderas att inte stanna längre än fem år på varje post, enligt vår Expert. Av kartläggningen framgår det dock inte om vissa grupper av

befattningshavare stannar längre än andra i ledningsgruppen. Byggföretagen i vår studie visar inte samma mönster som börsföretagen. De flesta har varit med ganska länge, 31 % har suttit med 10-12 år. De tycks därmed sitta längre i sina ledningsgrupper än sina börsnoterade kollegor. Liksom ovan kan det vara så att de är delägare och av den anledningen sitter med år efter år. I många byggföretag sitter av förklarliga skäl en hel del byggare, vilket vår Expert inte rekommenderar utan Expertens åsikt är att man för att utgöra en bra ledningsgruppmedlem bör ha varit ute i flera andra branscher, vilket de flesta byggare inte har.

Befattningsområden, utbildning och rekrytering

Svarsbortfallet för de börsnoterade bolagen ligger på utbildningsvariabeln på 56 % och för rekryteringsvariabeln på 35 %.

Bland de börsnoterade företagen finns samtliga i kartläggningen förekommande befattningsområdena. Den största gruppen utgörs av befattningshavare av olika sorters produktchefer och regionchefer. VD ingår i samtliga ledningsgrupper och i nästan alla fall också ekonomiansvarig. När det gäller de börsnoterade byggföretagen är mönstret i stort det samma. Värt att notera är att det i de börsnoterade byggföretagens ledningsgrupper varken återfinns marknadschefer eller anställda med IT-befattningar. Bland våra byggföretag kommer hela 57 % från olika produktansvarsområden, dvs allt från produktionschefer, arbetschefer, fastighetschefer till byggchefer. Övriga grupper som ingår är VD, ekonomi, personal, regionchefer samt övriga befattningar. Ingen i ledningsgrupperna tillhör områdena information, marknadsföring, utveckling, IT eller jurist. Detta kan ses som en brist då det viktigaste enligt vår Expert är att ledningsgruppen avspeglar marknaden. Produktcheferna är också att jämföra med ”specialister” inom sitt område, vilket också kan vara en nackdel om man inte i ledningsgruppen har lika delar ”generalister” som enligt vår Expert kan se saker och ting ur ett annat perspektiv.

Bland börsföretagen fanns det bara uppgifter om 263 av 600 ledningsgruppmedlemmar beträffande deras utbildning, bortfallet var alltså ganska stort under denna variabel. Av de kartlagda har dock 98 % någon form av högskoleutbildning. En anledning till att denna uppgift inte är med i börsföretagens årsredovisningar kan kanske vara att det idag förutsätts att man har akademisk utbildning för att göra karriär inom det högre affärlivet. Beträffande de börsnoterade byggföretagen saknas uppgifter över huvudtaget, vilket är synd då det inte möjliggör någon jämförelse. När det gäller våra byggföretag har endast 37 % högskoleutbildning, vilket innebär att 63 % har annan eller ingen utbildning. Detta är en stor skillnad jämfört med börsbolagen. Anledningen till detta tror vi är att de flesta i ledningsgruppen är f d byggare eller snickare som efter ett antal år i tjänst arbetat sig upp på företaget.

Till sist har vi tittat på rekryteringen. Också här var bortfallet ganska stort. 388 av de 600 ledamöterna har svarat och då är siffran att 55 % är internrekryterade. För det börsnoterade byggföretagen är siffran avsevärt högre, dvs 73 %. Företagen i vår studie går ytterligare ett steg längre med 77 % internrekryterade. Detta stödjer uppfattningen om att de flesta i ledningsgrupperna i de medelstora byggföretagen antingen har fötts in i företaget eller arbetat sig upp i företaget. Detta utgör en klar risk för s k hemmablindhet och som ökar behovet på företaget att externrekrytera för att få in ”nytt” blod i företaget.

6.2 Ledningsgrupperna

Utifrån den teori vi valt att studera kan en ledningsgrupps effektivitet bedömas utifrån följande: ledningsgruppens storlek och sammansättning samt ledningsgruppens kompetens och roller. Andra faktorer som t ex att olikheter skall accepteras, alla skall lyssna på varandra och maktkamp är mycket svårt att bedöma och kräver ytterligare studier.

Företag	Otto Magnusson	ByggCompagniet	Malmö Plåt & Bygg	August Lundberg
Antal i ledn.gruppen	4	4	10	4
Högskoleutbildade i ledningsgruppen	25 %	50 %	20 %	100 %
Externrekrytering till ledningsgruppen	50 %	0 %	10 %	25 %
Andel delägare i ledningsgruppen	50 %	100 %	40 %	75 %

6.2.1 Ledningsgruppens storlek och sammansättning

Företag av våra studieobjekts storlek anses vara fullvuxna och kräver därmed också ett fullvuxet ledarskap. Utifrån teorin om storleksorientering bör en ledningsgrupp motsvarande de fyra byggföretagen bestå av ca 3-4 personer. Robert Bales menar att en effektiv grupp är mellan 4-7 personer där 5 anses mest optimalt och ger en mer informell rollstruktur som ger mer tid över till själva problemlösandet. Enligt Jon R Katzenbach skall en ledningsgrupps kunskaper komplettera varandras bakgrund och enligt Åke Ortmark omger sig höga chefer ofta med folk som är hans spegelbild, kompletteringsorientering. Enligt Experten kan variationen ökas genom att externrekrytera personer till ledningsgruppen.

Otto Magnussons ledningsgrupp uppfyller storlekskriteriet då den består av fyra personer. VD har under en lång tid skolats in i ledarrollen och har under tidens gång kunnat axla mer ansvar när tiden varit mogen. Ledningen uppfyller också kompletteringskriteriet, då den förutom ägarna består av två externrekryterade arbetschefer som kan komplettera och balansera brödernas erfarenhet inom familjeföretaget.

MPBs ledningsgrupp uppfyller inte storlekskriteriet då den består av hela 10 personer, tre är delägare och övriga är en kamrer, en ingenjör samt fem arbetsledare. Vi anser att risken är stor att en så pass omfattande ledningsgrupp blir mer ”prutig” än effektiv. Dessutom tror vi att risken är stor att deras ledningsgruppsmöten övertar rollen som informations- och diskussionsmöte. Vår uppfattning är att ledningsgruppen vuxit sig för stor i takt med att bolaget vuxit och att den inte hittat sin riktiga plats i omställningsprocessen. Vår uppfattning är att rätt ”medicin” ges genom att omstrukturera en helt ny ledningsgrupp. Kompletteringskriteriet är inte heller uppfyllt. VD kommer visserligen utifrån men övriga har arbetat sig upp i bolaget och är därmed internt rekryterade inom företaget.

ByggCompagniet uppfyller storlekskriteriet med fyra personer i ledningsgruppen. Att ledningen endast består av delägare och att alla dessa kommer från BPA tror vi dock kan vara en nackdel vad avser själva kompletteringskriteriet.

Aug Lundberg uppfyller också storlekskriteriet med fyra personer i ledningsgruppen. Företaget ägs av fadern och hans tre söner. Sönerna sitter i ledningsgruppen med en externt rekryterad civilekonom som närmst kommer från ett företag utanför byggbranschen. Företaget fyller därmed delvis kompletteringskriteriet.

6.2.2 Ledningens kompetens och roller

Med den information och kunskap vi har bedömer vi ledningens kompetens utifrån utbildningsnivå, arbetslivserfarenhet, erfarenhet från andra företag och branscher. För att uppnå en effektiv ledning anser vi att en kombination av ovanstående faktorer motverkar konformism samt den ”inavel” som annars kännetecknar byggbranschen, vilken bekräftas av Experten och vår kartläggning av byggföretagen. En jämn blandning av högskoleutbildning och praktisk yrkesutbildning, tror vi är en bra kombination för ett medelstort byggföretag. Högskoleutbildningen anser vi är bra för utvecklingen av den företagsmässiga delen av ett företag, vilket bekräftas av Torbjörn Ek, samt yrkesutbildningen är bra för kunskap om själva byggprocessen. Då företagen arbetar i en mogen bransch och anses mogna storleksmässigt befinner de sig i en fas där jasägeri-

kulturen kan utveckla sig som starkast. För att motverka detta kan en person utses som kan fylla rollen som *advocatus diaboli*. Att axla dubbla roller i företaget genom att vara både delägare och medlem av ledningsgruppen rekommenderas inte av vår Expert, som anser att man behöver någon i styrelsen som ”bråkar” med ledningen och som vågar ifrågasätta. Även här kommer idén med en *advocatus diaboli* in.

Otto Magnussons ledning består av de två ägarna varav en är civilekonom, VD, och den andre har studier i 3-årigt ekonomiskt gymnasium, 4-årigt tekniskt gymnasium, 3 års praktik som snickare samt varit arbetsledare och platschef i 15 år. Arbetschefen Sandberg har 4-årigt tekniskt gymnasium och har en bred bakgrund som snickare, arbetsledare, löneansvarig och kvalitetsutbildare inom byggbranschen. Johansson har ett förflutet inom olika yrkesroller i flera byggföretag, varav det senaste som avdelningschef vid PNB. *Otto Magnusson* uppfyller kompetensblandningen, kombinationen av de olika ledarna, deras utbildningar samt brödernas långa inskolning. *Dan Magnussons* praktiska erfarenhet som snickare samt de externa ledarnas tidigare arbetslivserfarenhet tror vi är en fördel, både för förståelsen för att driva en affärsmässig verksamhet, byggprocessen men även rent erfarenhetsmässigt. VD har uppgivit att de idag inte har någon person som fyller rollen som *advocatus diaboli*. Han uppger att det är svårt att hitta rätt person men att de söker efter en person som troligtvis kommer att sitta i styrelsen. *Otto Magnusson* utmärker sig som det enda företaget som reflekterat över och aktivt söker efter denna kompetens.

Enligt vår uppfattning axlar VD främst integrerarens roll om vi utgår från Adizes roller. I den organisation som VD byggt upp finns flera personer, arbetsledare och arbetschefer, som direktrapporterar till honom. Detta innebär att hans uppgift blir mer fokuserad på att se till att samarbete finns och gemensamma mål, än den ledare som ger order. VD bekräftar detta då han säger att hans ledarstil är ”medbestämmande”. Han är ”uppfödd” i branschen som han har mycket god kunskap om samt drivkraft att hitta rätt uppdrag. Därför tror vi att han till viss del även uppfyller rollen som producerare. VDs planering av organisationsstruktur och kunskap om branschen gör att han till viss del även axlar administratörens roll.

MPBs ledning består av en civilekonom, VD samt två delägare med yrkesutbildning inom plåtslageri och snickeri. Av övriga sju i ledningsgruppen har tre snickarutbildning, två plåtslagarutbildning, en högskoleingenjör samt en med ekonomisk utbildning. I teorin om ledning av medelstora företag av Torbjörn Ek tas vikten upp av en jämbördig styrka i ledningsgruppen samt formell och praktisk erfarenhet av företagsledning. VD har mångårig erfarenhet som VD inom fastighetsförvaltning och är ensam akademiker förutom en nyanställd kalkylator.

Övriga personer är skolade inom byggbranschen och yrkesutbildade. Vi tror att det kan uppstå en obalans då VD vill få gehör för sina strategiska idéer i en överdimensionerad ledningsgrupp med yrkesutbildade. Det kan finnas en risk att utrymmet blir större för praktiska och avancerade byggproblem på bekostnad av visioner, långsiktiga mål och förädlade affärsidéer. Detta tror vi kan påverka den professionella affärsdelen.

Enligt vår uppfattning axlar VD administratörens roll om vi utgår från Adizes roller, som ekonomichef och administrativ chef. Vi har svårt att se att VD uppfyller rollen som integrerare, trots att han själv uppger att han arbetar med att få med de anställda i olika arbetsuppgifter. Detta grundar vi på att han själv uppger att han saknar helt kunskap om byggnation, då övervägande arbetsuppgifter är av byggteknisk art.

ByggCompagniets ledning består två civilingenjörer från KTH, VD, en av produktionscheferna och en yrkessnickare som numera är produktionschef samt styrelsens ordförande som inte är högskoleutbildad men har 45 års erfarenhet i branschen. Företaget har en externt rekryterad ekonomichef som inte är inkluderad i ledningsgruppen. Ekonomichefen får dock sitta med på mötena i ”informationssyfte”. Möjligen kunde denna ekonomichef till viss del fungera som en motpol till delägarna, som alla är skolade på BPA, om han tagits upp i ledningskretsen. På ByggCompagniet finns en jämn blandning av högskoleutbildade och yrkesutbildade, vilket är bra. Vi anser också att det är värdefullt med en erfaren person som Cronqvist med erfarenhet av konjunktursvängningar. En nackdel tror vi dock att det är att alla i ledningen kommer från ett och samma företag. Dessutom har VD uppgivit att anledningen till att de startade företaget var i första hand inte att de vill driva ett eget företag, utan de ”blev över” vid PEABs uppköp av BPA. Om detta på något sätt negativt, direkt eller indirekt, kan påverka deras sätt att driva företaget är svårt att svara på men också svårt att helt bortse från.

Enligt vår uppfattning axlar inte VD till fullo entreprenörens roll, pga att vi anser att en fulländad entreprenör driver sig själv till att starta egen verksamhet och ”väntar” inte på att situationen skall driva honom dit. Vi bortser dock inte helt från att han till viss del kan fylla rollen, då han trots allt varit med och startat bolaget. VD uppger också att hans uppgift i företaget är att se till att ”ha ett arbete att gå till imorgon”, vilket också slår an en ton av att Adizes entreprenör som är självstartare och nyskapare saknas. Han uppger att han ej är auktoritär, att han gärna konfererar med Cronqvist innan beslut och att han löser konflikter med diskussioner, vilket kan tolkas som att han till viss del fyller integrerarens roll, åtminstone inom ledningsgruppen.

Aug Lundbergs ledning består av två civilingenjörer, VD Mats och Pär Lundberg samt två civilekonomer, Ola Lundberg och ekonomichefen Ulf Wetterberg. Samtliga bröder har under en tidigare och kortare period arbetat för andra arbetsgivare. Wetterberg är den person som har längre arbetslivserfarenhet utanför företaget. VD uppger att företaget har gjort en del felplaceringar pga att ledningen saknat viss kompetens. Wetterberg har därefter anställts som kunnig inom området lånebindningar och olika placeringsbeslut. VD uppger att det är fastigheterna inom företaget som han känner störst engagemang för och att han själv inte har intresse för själva byggprocessen. Han uppger att det är för låg lönsamhet inom byggbranschen och att intresset minskat så pass mycket att ledningen överväger att sälja byggföretaget inom en femårsperiod. Aug Lundberg ledningsgrupp utmärker sig som den ledningsgrupp utan praktisk yrkesutbildning i ledningsgruppen. Detta tror vi kan påverka ledningens intresse för själva byggföretaget. VD uppger att när en fastighet väl är köpt övergår rollen mer mot ren förvaltning, vilket vi anser skiljer sig mycket mot den traditionella rollen som byggentreprenör där skapandet står i centrum. Byggföretaget bildades av fadern på 1950-talet och var som störst under hans ledning med 150 anställda. Vår uppfattning är att det var fadern som var den drivande byggentreprenören medan sönerna är mer ”förvaltarentreprenörer”.

Enligt vår uppfattning axlar VD entreprenörens roll enligt Adizes roller pga att han fattat beslut om stora förändrade målstrategier för verksamheten som t ex avveckling av byggföretaget och ändrat affärsfokus. Stora byggsatsningar i 150 miljonersklassen har VD tagit i samband med nybyggnationen av Staffanstorps centrum, vilket också tyder på att han har entreprenörens risktagaranlag. Vi anser dock ej att han är en producerare då han som tidigare nämnts kommer att avveckla byggbolaget och satsa på en mer förvaltande affärsverksamhet.

6.2.3 Effektiv ledningsgrupp

I teorin om en effektiv ledningsgrupp skriver Jan-Inge Lind att en ledningsgrupp behöver träna på att arbeta tillsammans för att därefter fungera bättre tillsammans. Enligt vår Expert bör dock företagen inte internrekrytera i alltför stor omfattning trots att dessa personer är inarbetade på att arbeta tillsammans med övriga i företaget. Svårigheten att uppnå rätt ledningsgruppsammansättning är så pass övervägande att internrekrytering till stor del bör undvikas.

Bedömningen av dessa fyra företags ledningsgrupper utifrån deras effektivitet verkar de känna varandra väl och har därmed en av grundstenarna för en effektiv ledningsgrupp uppfyllt. MPBs grupp som består av tio personer kan troligtvis inte lära känna varandra lika väl som i de övriga tre företagen.

Vi menar också att ledningsgruppen på tio personer på MPB varken kan vara lika fokuserad eller lika snabbt agera som de övriga tre företagen. Vidare tror vi inte heller att det är lika lätt att kommunicera öppet och ärligt. Detta gör att vi tror att MPBs ledningsgrupp är den minst effektiva.

På ByggCompagniet där VD mest ser sin uppgift att ha ett jobb att gå till och Aug Lundberg som kanske vill sälja byggbolaget inom fem år kan vi se att det kan vara svårt för ledningsgruppen att vara fokuserad. Samtidigt kan det vara svårt att ha gemensamma målbilder där inte verksamheten verkar särskilt framtidsinriktad. Detta är kriterier som borde vara uppfyllda för en effektiv ledningsgrupp.

Otto Magnussons skiljer sig mest från de övriga företagen när det gäller en effektiv ledningsgrupp på det sättet att VD ger intryck att vara inriktad på gemensamt ansvar och delaktighet, vilket är viktiga delar för en effektiv ledningsgrupp.

6.3 Kontaktnätet

Samtliga fyra företagsledare som vi har intervjuat tycks ha ett brett kontaktnät bestående av både kunder, leverantörer, kommunkontakter, intresseföreningar i byggbranschen samt privata vänner på liknande poster. Två av företagen, Otto Magnusson och Aug Lundberg, är dessutom gamla familjeföretag med över 70 år i branschen där sönerna haft förmånen att ta över ett redan befintligt och inarbetat kontaktnät. Ingen av dem säger sig bygga sitt kontaktnät direkt systematiskt, eller som Mats Lundberg uttryckte det ”vid min ålder behöver man inte bygga så mycket mer”. En annan väg till bra kontakter är uppenbarligen att sitta med i olika styrelser, speciellt bankstyrelser där man får en bra inblick i det lokala näringslivet. Läser man om stora svenska företagsledare, t ex Per Gyllenhammar så kan man konstatera att han hade flera olika kontaktnät både nationellt och internationellt både inom finanssektorn, tillverkningsindustrin och bland Europas industriledare. På så sätt fick han kompletterande information som gav honom ett avgörande helhetsperspektiv. När det gäller byggbranschens intresseföreningar är det främst arbetsgivarorganisationen Sveriges Byggindustrier som gäller men ingen av företagsledarna säger sig ha speciellt mycket tid över för att hinna med detta. Däremot sitter Otto Magnussons VD med i dess styrelse, vilket måste innebära en klar fördel för företaget som härigenom får dagsfärska branschnyheter.

Endast en VD på de fyra undersökta företagen säger sig ha en speciell rådgivare. Det är ByggCompagniets styrelseordförande som kan ge värdefulla råd och

analyser. Gyllenhammar vände sig t ex till svenskt näringslivs nestor, Marcus Wallenberg för att diskutera olika strategier, vilket måste ha varit både kreativt och spännande att få leka med de stora visionerna. Andra rådgivare som företagen använder sig av är av mer traditionellt slag, t ex revisorer och jurister, vars kontakter vi anser får ingå till vardags i de flesta företag.

Samtliga byggföretag i vår studie anlitar ofta flertalet konsulttjänster, t ex arkitekter och konstruktörer, för rena bygguppdrag. Bara ett företag anlitar managementkonsulter, MPB. Byggbranschen är en traditionell bransch och verkar inte vara lika benägen att hoppa på nya managementtrender som i nya branscher.

Ingen av företagsledarna i vår studie säger sig använda sig av någon speciell mentor eller coach. Detta kan förklaras med att de är samtliga i medelåldern och har varit verksamma en längre tid och att behovet av en mentor förmodligen är störst i början av karriären. I de båda familjeföretagen har ju sönerna haft en naturlig mentor i sina fäder. Om de VD:ar vi har intervjuat känner sig i behov av råd vänder de sig helt enkelt till sitt kontaktnät istället, vilket också tyder på att de alla har ett väl fungerande kontaktnät. På företagen finns inte heller några speciella mentorsprogram utan i hantverksyrket sker upplärningen i traditionella lärlingssystem. I våra intervjuer har vi kunnat iaktta vissa skillnader i de fyra företagen dels beträffande själva kontaktnätet, dels hur de vårdar kontaktnätet. Det bästa externa kontaktnätet tycks MPB, Otto Magnusson och Aug Lundberg ha medan ByggCompagniets huvudsakliga rådgivare är intern. Han är dessutom 72 år fyllda och frågan är hur de kommer att fylla hans funktion i framtiden.

De som verkar vara bäst på att vårda sitt kontaktnät är Otto Magnusson och Aug Lundberg. Lundberg t ex var ej främmande för att bjuda på privata middagar och Magnusson tog själv initiativ för att ringa upp nya befattningshavare för att få till stånd ett möte. Magnusson nämnde också i intervjun att en av hans arbetsuppgifter i företaget är just att umgås med kontaktnätet. Han åkte också regelbundet ut till de pågående byggprojekten för att prata med folket och på så vis få reda på det ena och det andra. Detta bekräftas av vår Experts uppfattning om att mycket information i byggbranschen erhålls via "djungeltelegraf". En förklaring till varför t ex Percy Barnevik fick med sig så många människor förklaras delvis av det flitiga pratandet - en teknik som gav honom kunskap om verksamhetens innersta väsen. Han hade en bergfast övertygelse om att en toppchef måste ha direktkontakter på alla nivåer⁴⁶. Vår Expert går ett steg längre genom att hävda att nätet helt enkelt behövs för att lyckas. Är det så att VD saknar en viss kompetens i ledningen bör han se till att komplettera detta via sitt kontaktnät.

⁴⁶ Haag & Pettersson, *Percy Barnevik: Makten, myten och människan*, 1998, s. 203.

Två av de företag vi intervjuat har uttryckt tankar om att vilja utveckla sitt kontaktnät. Aug Lundberg skulle gärna behöva någon att diskutera sina fastighetsaffärer med men känner sig inte riktigt mogen för det ännu för som han säger ”då måste man också vara beredd att följa deras råd”. Otto Magnusson däremot skulle gärna vilja ha en extern styrelsemedlem, en advocatus diaboli, som kan se på verksamheten ur ett annat perspektiv än byggarens. Helst skall personen ifråga också vara från Malmö och vara insatt i de medelstora företagens situation.

6.4 Företagsledaren

6.4.1 The Managerial Grid

Vi har tidigare sagt att för att nå ett bra resultat krävs det samarbete och ett fullgott utnyttjande av de befintliga resurserna, samarbetet uppstår när VD har goda relationer till sin personal.

Otto Magnusson

”Det är viktigt att de anställda trivs men också att arbetet utförs bra” är ett uttalande som vi anser pekar på att både personalen och arbetet är viktigt för Ulf Magnusson hos Otto Magnusson. Genom att alltid finnas tillgänglig för sina medarbetare, delegering av arbetsuppgifter och utvecklingssamtal tror vi att han har byggt upp en god grund för att en förtroendefull och respektfylld relation ska kunna uppstå mellan parterna. Ledarskapet tydliggöres ytterligare genom den planerade personalhandboken.

Genom regelbundna möten med arbetschefer och arbetsledare får Magnusson veta vilken kompetens som finns i företaget och på så sätt kan han lättare välja rätt uppdrag åt sin personal. Uppdelningen av företaget i en entreprenad del och en servicedel är också ett bra sätt att utnyttja sina resurser anser vi. Dock finns det indikationer som vi anser visar på att Ulf Magnusson kan maximera utnyttjandet ännu mer. Han själv påpekade borde företaget bli bättre på att följa upp sin personal och erbjuda dem utvecklingssamtal. På så sätt kan Ulf Magnusson lätt fånga upp individen och därmed få ännu mer kunskap om sin personals kompetens.

Ulf Magnusson har genom engagemang, intresse och kontroll lyckats arbeta tillsammans med sin personal. Resurserna utnyttjas nästan maximalt och facit ser vi i resultat per anställd och omsättning per anställd. Vi tror att de anställda har förtroende för sin VD och att relationen kännetecknas av respekt och omtanke.

Team-ledarskap anser vi vara modellen som styr hos Otto Magnusson. Klara, tydliga mål och strategier, tydligt ledarskap samtidigt som personalen får ta mycket ansvar och förtroende tycks prägla denna arbetsplats.

Malmö Plåt och Bygg AB

Per-Olof Holmqvist inser betydelsen av trivsel bland de anställda men genom den planerade trivselenkäten anser vi att det finns en risk för att företaget missar individen genom att bara titta på det totala resultatet. Vi tror också att Holmqvist har svårt att balansera mellan ledarskapet och önskan om en förtroendefull relation. Detta eftersom Holmqvist befinner sig i en position där hans kunskap om byggnation är begränsad, därmed kan det lätt uppstå situationer där de anställda får fungera som experter och Holmqvist som novis. Å andra sidan anser Experten att det är en fördel om VD är en generalist med erfarenhet från andra branscher, men Experten menar också att det inte är någon nackdel om VDn har branschkunskap. Holmqvist har erfarenhet från kundsidan, dvs fastighetsägarna, vilket kan vara till fördel.

Den stora ledningsgruppen och snedfördelningen mellan högskoleutbildade och yrkesutbildade tror vi kan försvåra arbetet både vad gäller personal och resultat. Det är möjligt att Holmqvist inte får gehör för sina idéer i ledningsgruppen samtidigt som hans bristande kunskap om byggnation kan utgöra ett hinder i kommunikationen med medarbetarna. Detta kan medföra att den kompetens som finns i företaget inte utnyttjas fullt ut och resultatet blir, enligt vår åsikt, därför lägre.

Vi anser att MPB präglas av ett kompromissledarskap. Samarbete och trivsel är lika viktigt som arbetet. Prestationerna är tillräckliga men inte maximala.

ByggCompagniet

För att stärka relationen till sin personal är det viktigt att inte bara lyssna på sina anställda utan även förankra sina mål och strategier hos dem. Just det sistnämnda är en faktor som vi anser att Sahlin inte har tydliggjort. Däremot tror vi att företaget kan erbjuda sin personal en bra mix av utmanande projekt och ”vardagsuppdrag” eftersom de åtar sig alla typer av arbeten.

ByggCompagniet ligger på andra plats i vår studie vad gäller omsättning per anställd. Vi tror att en möjlig orsak kan vara att företaget har växt för fort och för mycket. De har tagit alla uppdrag som erbjudits dem utan att fundera över vilken betydelse de har för företaget eller företagets mål. Av bara farten är det därför möjligt att företaget går bra, särskilt i efterdyningarna från Bo01 och Öresunds-

bron. Nu befinner de sig i ett kritiskt skede då en bättre organisation krävs, tydliga mål och klara strategier behöver utarbetas.

När det gäller vilken typ av ledarskap som utövas inom företaget anser vi att Sahlin passar in på lydnadsledarskapet, eftersom han är mer inriktad på produktionen än på personalen.

August Lundbergs Byggnad AB

Vi anar att det finns faktorer som påverkar relationen mellan Mats Lundberg och personalen negativt. Dels har han uppdrag i andra företag dels är det hans bristande intresse för teknik som vi tror kan leda till att personalen inte känner något engagemang från Lundbergs sida. Oron för vad som ska hända med företaget kan pröva relationen ytterligare. För att kompensera detta tror vi att Lundberg visar stor omsorg, vilket kan förklara varför företaget har så låg personalomsättning, ett tecken på att personalen trots allt trivs.

Lundbergs anser vi passa in på gemytledarskapet. Personalens hälsa och trivsel är viktig för Mats Lundberg men samtidigt går företaget inte bra och Lundberg själv är inte intresserad av byggsektorn. Det är tecken på att produktionen inte kommer i första hand.

6.4.2 Ledarens drivkrafter

Ulf Magnusson och Mats Lundberg fällde likartade yttranden om drivkrafterna. Möjlighet att utveckla företaget och att jobbet är roligt är typiska uttalanden för en utvecklare. Båda två ger intryck av entusiasm inför sina arbetsuppgifter och de har en klar vision om vad de vill uppnå.

Istället för att söka sig till ett annat företag bildade Sahlin ett eget tillsammans med sina arbetskamrater. Då han även spenderar mycket fritid med sina kolleger får vi intrycket av att företaget har blivit en del av hans identitet. Samhörighet med företaget tycks vara viktigt för honom. Denna önskan att organisera och styra sitt arbete samtidigt som företaget är en del av hans identitet gör att han framstår som en organisatör.

Per-Olof Holmqvist i MPB uttryckte en önskan att få fortsätta med de gamla traditionerna att kombinera byggnation med fastigheter. Han vill fortsätta erbjuda de individuella lösningarna och kombinera dessa med fastighetsförvaltning. Därför tycker vi att han passar in på hantverkaren.

6.5 Framgångsfaktorer

Vi har tidigare framhållit fyra viktiga framgångsfaktorer för byggbranschen generellt. VDarna svarade att kundbasen är en av de viktigaste. Samtliga av de undersökta företagen hänvisade till att mellan 70-90 % av omsättningen kom från de fasta kunderna. Tre av företagen har en stor service- och underhållsenhet för att de anser att det är denna enhet som är tryggheten vid lågkonjunktur. Företagen behöver då inte säga upp personal utan de kan sysselsätta dem med servicearbeten.

Vår fallstudie har visat på ytterligare två faktorer som påverkar lönsamheten. Först och främst är det **personalen**. Alla fyra företag framhåller att personalen är en av deras viktigaste framgångsfaktorer. Vi har tidigare diskuterat att det kan bli brist på byggarbetare om några år och då är det extra viktigt att ha en stabil och yrkesskicklig personal. Eftersom företagen anser att personalen är en viktig framgångsfaktor anser vi också att detta är en fråga som ledningsgruppen bör ta ansvar för.

Några faktorer som de intervjuade framhöll var kompetens och servicekänsla. Genom regelbundna kurser ökar man den generella kunskapsbasen inom företaget, vilket alla företagen i vår undersökning också gjorde. En trygg anställning, även vid lågkonjunktur, en säker arbetsmiljö och sammanhållning inom företaget bidrar till en lägre personalomsättning. Med låg personalomsättning stannar kunskapen inom företaget och företaget kan bygga upp team som fungerar tillsammans. Genom serviceenheterna jämnar tre av de undersökta företagen ut konjunktursvängningarna och detta kan leda till en tryggare anställning. Otto Magnusson hade dessutom en MB-grupp som VDn träffar var femte vecka. Genom denna grupp har han möjlighet att alltid vara uppdaterad med personalens åsikter, vilket vi tror kan leda till att personalen känner sig mer uppskattad och därmed öka sammanhållningen på företaget ytterligare.

Genom utvecklingssamtal med sin personal kan företaget hålla sig underrättad om deras önskemål och åsikter i olika frågor. MPB har haft utvecklingssamtal en gång men ansåg att det tog för mycket tid och istället kommer de att anlita en konsult som ska genomföra en enkätundersökning bland personalen som sedan jämförs med andra företags motsvarande resultat. Hos Aug Lundberg hade ledningen utvecklingssamtal med arbetsledarna och dessa hade i sin tur spontana samtal med övrig personal. ByggCompagniet nämnde inget om utvecklingssamtal. Otto Magnusson ansåg att en av företagets brister var att *endast två personer* hade utbildning på utvecklingssamtal. Vi anser att de har lyft upp personalfrågan till ledningsgruppens ansvar på ett tydligare sätt än de övriga företagen. Vi tror att detta kan vara en viktig framgångsfaktor för framtiden.

Den andra framgångsfaktorn som vår studie pekat på som kan bli avgörande i framtiden för byggföretag är att de vårdar sin **etik och moral** samt att de är **ärliga**. Det gäller alla byggföretag, oavsett storlek. Branschens dåliga rykte behöver ändras. De företag som först börjar satsa på dessa faktorer kommer att få ett stort försprång.

När det gäller etik och moral anser Experten att en bra start är att lära sig de tio budorden och att tänka på dem i olika situationer. Alla människor kan göra fel men man måste ta ansvar för sina misstag och rätta till dem. Branschen kännetecknas av dåliga marginaler och korta byggtider. Vi tror att dåliga marginaler kan leda till att företagen pressar priserna och väljer kanske ett mindre bra alternativ av material. Korta byggtider tror vi kan leda till att arbetarna pressas för hårt och därmed gör ett sämre arbete. Experten förslög att byggföretagen skulle bilda ”öppna karteller” som arbetade för bättre villkor i branschen.

I en artikel av Thomas Gad⁴⁷ jämför han vänskap med ett varumärke. Vi jämför här varumärket med företaget. Gad skriver att om man har en god vän som man litar på så är man beredd att försvara denna person även om anklagelserna är rätt allvarliga. Men det finns en gräns och han menar att det är när personen har betett sig svekfullt. Vi slutar då att betrakta personen som en vän och undviker kanske att sammankopplas med före detta vännen. Även Experten nämnde att ärlighet är viktigt för att ett byggföretag ska klara sig i längden. En kund kan vara trogen länge men de har en gräns. Ärlighet för byggföretag anser vi kan vara att man kommer inom avtalad tid och att arbetet utförs fackmannamässigt. Företagets möjlighet att försäkra sig om att arbeten utförs på detta sätt tror vi påverkas av att företagen har en personal som kan och trivs med sitt yrke. Då är vi tillbaka på företagens personalpolitik.

Om man kopplar personal- samt etik och moralfaktorerna till ackordslönesystemet så anser vi att den är en riskfaktor. Arbetarens intresse för högre lön blir lätt prioriterad framför noggrannhet. Ackorden fördelas lika i gruppen, vilket leder till att det kan finnas ett grupptryck som gör att en person kan känna sig stressad. Detta i sin tur kan öka risken för olyckor och till att personalen slarvar. Vi har diskuterat om någon del av byggfusket kan kopplas till ackorden. Vi har inga belägg för att byggfusket kan öka pga ackorden men vi anser inte det som helt osannolikt att så är fallet.

⁴⁷ *Det handlar om ditt rykte*, Veckans affärer, nr 51-52 år 2002, s. 65. Thomas Gad är internationell varumärkes- och kommunikationskonsult med över 20-års erfarenhet.

6.6 Lönsamhet

6.6.1 Nyckeltal

Börsnoterade byggföretag och medelstora skånska byggföretag

Storleken mellan de börsnoterade byggföretagen är stor, från en omsättning på det minsta företaget (2001) på 8 642 Mdkr och 2 500 anställda till det största företaget på 164 937 Mdkr i omsättning och 79 900 anställda.

Ett bolag urskiljer sig kraftigt från de övriga, JM AB, som omsätter 3 454 000 kr/anställd och med ett resultat efter finansnetto per person på 651 000 kr. JM har utmärkt sig under alla de tre åren som vi undersökt. De övriga börsföretagens omsättning per anställd ligger mellan 1 500-2 100 000 kr med ett snitt på ca 1 700 000 kr under tre år. Detta kan jämföras med våra intervjuföretag som har legat på en omsättning mellan 850-1 600 000 kr med ett snitt på 1 284 000 kr. De börsnoterade företagen är alltså något skickligare på att effektivisera sin personal.

Vi gick vidare och studerade hur resultat efter finansnetto per anställd såg ut på börsföretagen. De sträckte sig från -76 000 till 152 000 kr med ett snitt på 56 000 kr. Våra företags motsvarande siffror sträckte sig från -18 000 till 68 000 kr med ett snitt på 27 000 kr. Otto Magnusson har de två senaste åren legat på samma nivå eller över snittet för de börsnoterade företagen.

Branschindex (2000) som vi jämfört med innefattar alla byggföretag med 100 eller fler anställda och samtliga börsnoterade byggföretag ligger över dessa båda snitt.

Vi vill poängtera att de börsnoterade byggföretagen har tillgång till hela den svenska marknaden och kan öka sin verksamhet där det är mest lönsamt medan de samtidigt skär ned verksamheten på andra platser. De företag som vi studerat verkar endast på den skånska marknaden och har inte denna möjlighet. Tar vi med i beräkningen att de börsnoterade byggföretagens vinst ska täcka ersättning till ägarna medan ägarna i våra företag har fått ut en del av denna ersättning i form av lön, då de är verksamma i företaget, blir skillnaden ännu mindre.

Jämförelse mellan de medelstora skånska byggföretagen

Tre av de fyra undersökta företagen har service och underhåll som sin kärnverksamhet medan ett, ByggCompagniet, inte har något som de vill framhäva. Två företag, Otto Magnusson och ByggCompagniet, tar större byggprojekt, 50 Mkr respektive 100 Mkr-klassen. Detta verkar återspeglas i omsättning per

anställd. De ligger i snitt 365 000 kr över de båda andras snittomsättning. Om det är underentreprenör eller att personalen blir mer effektiva vid större arbeten kan vi inte säga, men eftersom marginalerna är små vid nybyggnation tror vi att det till stor del beror på underentreprenörer. När vi jämförde Otto Magnusson och ByggCompagniets omsättning under tre år hade ByggCompagniet högst omsättning första året för att bli passerad av Otto Magnusson de två senaste åren.

En hög omsättning per anställd betyder inte att resultat per anställd automatiskt blir högre. År 1999 hade ByggCompagniet högst omsättning men lägst resultat medan Lundberg hade lägst omsättning men högst resultat. De senaste åren har Otto Magnussons resultat per anställd ökat i förhållande till de övriga företagen. Lundberg har två förlustår bakom sig medan ByggCompagniet har vänt ett negativt resultat 1999 till två år med positivt resultat och MPB har haft ett jämnt resultat.

Branschindex (2000) för byggföretag med 50-99 anställda jämfört med 100 eller fler anställda visar ingen större skillnad. Omsättning per anställd var 26 000 kr lägre för de mindre byggföretagen medan resultat per anställd var 14 000 kr högre för de mindre byggföretagen. Detta tyder på att medelstora byggföretag är mer lönsamma än stora. Av våra undersökta företag hade alla högre omsättning per anställd än branschindex medan endast Otto Magnusson hade bättre resultat per anställd än branschindex.

Koppling mellan det totala ledarskapet och lönsamhet

Det totala ledarskapet innefattar VDs engagemang och ledningsgruppens struktur samt företagets externa kontaktnät. Men det innefattar också tillvaratagandet av de viktigaste framgångsfaktorerna, kunderna och personalen. Etik och moral kan vara en viktig framtida framgångsfaktor men det har inte framkommit i intervjuerna hur VDna ser på detta varför vi inte har kunnat ta med detta i den slutliga bedömningen.

Otto Magnussons mix av kunskap och rekrytering till ledningsgruppen samt VDs bakgrund och engagemang inom och utom företaget ger resultat. Nuvarande ledningsstruktur bildades 1999 och sedan dess har företagets lönsamhet utvecklats i positiv riktning. Otto Magnussons ledningsgrupp utmärkte sig som den grupp där externrekrytering och internrekrytering var lika stor samt den grupp som hade den mest konkreta målbilden. Detta tyder på att VD besitter en större medvetenhet om att kompetenssammansättningen skall möta de nya kraven som ställs på det medelstora företaget. Deras framtidsutsikter ser bra ut då de arbetar aktivt för att få in en extern styrelsemedlem för att få en annan syn på verksamheten och på så sätt ytterligare höja besluts kvaliteten och därmed också lönsamheten.

Aug Lundberg har många likheter med Otto Magnusson men VDs brist på intresse i byggföretaget och den planerade avvecklingen kan ha bidragit till de två senaste årens förluster. VD har förvärvat specifik ekonomisk kompetens till ledningsgruppen men maktbalansen är fortfarande till delägarnas fördel. Hade ett större intresse för byggföretaget funnits kanske löneutvecklingen bland byggnadsarbetarna förutsetts och därmed speglats bättre i avtalen med kunderna. VDs engagemang finns i fastighetsbolaget, vilket också har ett betydligt bättre resultat.

ByggCompagniets ledningsgrupp utgörs av ett ”kompisgäng” som startade företaget tillsammans med ett mål: ”ha ett arbete att gå till”. Företaget har inte någon klar strategi utan de räknar på alla arbeten och beklagar att företaget har växt mer än ledningen önskat. VD har inte utvecklat ledningsgruppen sedan företaget bildades och den består fortfarande enbart av samma delägare. Att behålla makten hos delägarna förefaller därmed viktigare än att utöka kompetenssammansättningen i ledningsgruppen. Företagets resultat har visserligen förbättrats under de tre senaste åren men vi tror att det beror på att marknaden har varit gynnsam under dessa år. Om företaget inte får en klarare strategi och målbild tror vi att de får svårt att klara sig i framtiden.

MPBs VD började på företaget 1999 och har målmedvetet breddat verksamheten sedan dess. Då VD är den som utformat dagens stora ledningsgrupp förefaller det som om han prioriterar de anställda och deras delaktighet i företaget framför en ledningsgrupp med rätt kompetens och storlek. Vi anser att MPBs ledningsgrupp inte tagit steget fullt ut mot det mogna medelstora företaget. Företagets lönsamhet har varit oförändrad under dessa gynnsamma år. För framtiden tror dock vi att företaget måste strukturera sig bättre med en mindre ledningsgrupp och en arbetsledargrupp för varje avdelning.

7 Slutsats

Företagen i vår studie har alla passerat ”pubertetsstadiet” och blivit mogna företag. I det nya stadiet, som medelstort företag, behövs det en ny ledningsstruktur som kan ta sig an de nya frågeställningarna som uppstår i företagets nya fas. Det företaget som hade bäst lönsamhet har sedan några år tillbaka gjort en omstrukturering av ledningsgruppen. Vår slutsats är att företagets lönsamhet beror på om ledningsgruppens kompetenssammansättning är avpassad för den fas företaget befinner sig i.

Inavel är enligt vår studie betydligt vanligare i börsnoterade byggföretag än i övriga börsnoterade bolag. Detta fenomen är något förstärkt bland de medelstora skånska byggföretagen som vi har studerat. I tre av studiens fyra företag var mellan 75-100 % av ledningsgruppen internrekryterad.

Vi anser att denna inavel kan medföra att ledningsgruppen kan få problem med omställningsförmågan och sitt sätt att arbeta när alla medlemmar är vana vid att arbeta enligt en viss struktur. Byggföretagen befinner sig visserligen i en mogen bransch men även i en sådan kan marknadsvillkoren förändras. Ju mer inavel, desto större risk för konformism och förändringsobenägenhet.

Inavel kan också medföra att företagsledningen får slagsida mot entreprenörens och producerarens roll enligt Adizes synsätt. Detta medför att de inte tillfredsställer behovet av den verksamhetsövergripande rollen som integreraren fyller och kontrollen på verksamheten som administratören fyller.

Vår kartläggning visar också att i de medelstora skånska byggföretagen finns det avsevärt färre högskoleutbildade i ledningsgruppen jämfört med de övriga börsnoterade bolagen. Detta tror vi till stor del beror på att delägarna sitter i ledningsgruppen samt att dessa till stor del startat sin yrkesbana inom något byggrelaterat yrke.

Vi tror att avsaknaden av högskolekompetens kan medföra att ledningsgruppen får problem med den verksamhetsövergripande bilden. Arbetet och besluten på företagsnivå blir mer detaljfokuserat och suboptimeringar av verksamheten görs. Ett av bolagen utmärkte sig med enbart akademiker i ledningsgruppen. I medelstora företag tror vi att detaljkunskapen om byggnation och förståelsen för

verksamheten i praktiken bör finnas i ledningsgruppen, vilket en yrkesutbildad kan bidra med för att undvika att felaktiga beslut tas.

Vi har i vår studie sett att VDs förhållande till personalen har varit en viktig faktor. Samtliga VDar anger personalen som en viktig framgångsfaktor. VDn på ett medelstort byggföretag måste aktivt arbeta med sin personal mer än på ett större företag. Detta kan illustreras genom att bara en VD använde sig av utvecklingssamtal medan de tre andra sade sig sakna tid och resurser.

Två av de medelstora byggföretagen hade ett väl inarbetat kontaktnät sedan flera decennier i egenskap av familjeföretag. Att dels ha ett brett kontaktnät och att dels kunna vårda det verkar vara ett viktigt komplement till ledningsgruppen. Den information som VD erhåller i sitt kontaktnät skall tillsammans med ledningsgruppens arbete leda fram till bättre besluts kvalitet, som i sin tur bör leda till ökad lönsamhet för företaget.

Kopplingen mellan det totala ledarskapet och lönsamhet tyder på att ett brett engagemang från VD, både för företagets strategi och för företagets personal, en mix av kunskap i ledningsgruppen samt ett brett kontaktnät som vårdas tycks leda till högre lönsamhet. Otto Magnusson hade alla ovannämnda komponenter medan de övriga företagen saknade ett eller ett par element.

Vid analysen av likheter och skillnader mellan de fyra medelstora byggföretagen har vi tyckt oss se att VDs medvetenhet om ledningsgruppens mix av utbildning, rekrytering och storlek. För att statistiskt säkerställa våra slutsatser skulle vi rekommendera först en större undersökning bland medelstora byggföretag i hela landet. Det vore även intressant att undersöka om det finns liknande statistiska samband på medelstora företag inom andra branscher.

8 Källförteckning

Publicerade källor

- Adizes, Ichak, *Bemästra förändring*, 1991, Liber Ekonomi/Almqvist & Wiksell Förlag AB
- Adizes, Ichak, *Ledarskapets fallgropar*, upplaga 1:7, 1979, Liber Förlag
- Andersen, Ib, *Den uppenbara verkligheten*, 1998, Studentlitteratur
- Arhén, Gunilla, *Mentorskap*, 1991, Liber Ekonomi
- Blake, Robert R, Adams McCause, Anne, *Grid-metoden*, 1991, Scientific Methods Inc/ Gulf Publishing Company
- Bruzelius & Skärvad, *Integrerad organisationslära*, 1995, Studentlitteratur
- Ek, Torbjörn, *Våga, växa, vinna*, 3:e upplagan, 1996, Ekerlids Förlag
- Haag & Pettersson, *Percy Barnevik: Makten, myten och människan*, 1998, Ekerlids förlag
- George, Alexander, *Presidential Decisionmaking in Foreign Policy*, 1980, Westview Press Inc
- Gyllenhammar, Per G, *Även med känsla*, 1991, Bonnier Fakta Bokförlag AB
- Lind, Jan-Inge, Skärvad, Per-Hugo, *Nya Team i organisationernas värld*, 1998, Liber Ekonomi
- Maccoby, Michael, *Ledaren*, 1981, Liber Förlag (Simon and Schuster, New York)
- Mattson, Bo, *Ledningsgruppen – så kan den utvecklas*, 1992, Almqvist & Wiksell Ekonomiförlagen
- Ortmark, Åke, *Jasägarna - Medlöpare och nickedockor kring Gyllenhammar, Karl XII och andra furstar*, 1996, Gedins
- Törnqvist, Jan, *Chefer för 2000-talet*, 1984, Timbro Förlag AB

Tidningsartiklar m m

- Aftonbladet, Thunblad, Claes, *4000 byggjobbare varslas om strejk*, 2001-04-06
- Chef, Lundquist-Coey Åsa, *Chefens värsta problem: Chefen*, 2002-04-25
- Dagens Industri, Florén & Öqvist, *Ibland känner jag mig som en narr*, 2002-02-02
- Dahlman, *Industrilogikbaserad strategi och organisationsutveckling*, Lektionskompendium FEK 543, HT 2001
- Harvard Business Review, november-december 1997, *The Myth of the top management team*, Jon R Katzenbach
- UC Select Marknad 2002:4, Upplysningscentralen (UC)
- Veckans Affärer, nr 51-52 2002, *Det handlar om ditt rykte*, Thomas Gad

Muntliga källor

Expert i ledningsfrågor, anonym, personlig intervju 2002-12-09

Holmqvist, Per-Olof, företagsledare, Malmö Plåt och Byggservice AB, personlig intervju 2002-11-29

Lundberg, Mats, VD, Lundbergs Byggnads AB, personlig intervju 2002-12-19

Magnusson, Ulf, VD, Byggnadsfirman Otto Magnusson AB, personlig intervju 2002-12-03

Sahlin, Mats, VD, ByggCompagniet AB, personlig intervju 2002-12-19

Svensson, Lars, Byggnads Malmö, telefonintervju 2002-11-21

Elektroniska källor

www.bygg.org/byggmarknaden.asp

www.scb.se/statistik, 2002-11-20, Företag inom näringslivet 1999

www.svensktnaringsliv.se, 2002-11-20, SME-kommittén

www.friagent.net, 2002-11-15, *The Success Principle*, Macmillan Spectrum

Bilaga 1, Intervjumall

VDs närmsta kvinnor och män

Allmänt

Vi önskar grundläggande information om samtliga personer i ledningsgruppen samt *organisationsschema* för företaget. Vi vore mycket tacksamma om Ni sammanställer denna info till oss.

Grundläggande info: CV på ledningsgruppen, funktion/ansvarsområde, specialkunskap, ägarandel i bolaget, tid i ledningsgruppen, tid i bolaget, tid i branschen, övrig info som ni anser kan vara värdefull.

Beröringspunkter för intervjuer

1. Ledarskapet

- A. Vad motiverar och driver Dig?
- B. Hur skulle Du beskriva Din ledarstil?
- C. Hur tror Du att Du uppfattas som ledare?
- D. Vad är Din styrka?
- E. Vad är Din svaghet?
- F. Har Du någon förebild inom företagsvärlden?

2. Ledningsrollen/arbetsuppgiften

- A. Hur ser Du på Din uppgift som företagsledare?
- B. Hur håller Du Dig informerad om vad som händer i företaget?
- C. Tycker Du att Du kan överblicka Din organisation?
- D. Vilka är Dina närmaste medarbetare?
- E. Vilket ansvar har de?
- F. Hur organiserar Du arbetet, så att Du kan fokusera på strategiska frågeställningar?
- G. Vilken information behöver Du för att för att göra Ditt jobb?
- H. Hur organiserar Du denna informationsinsamling?
- I. Hur utvärderar Du Ditt arbete? Följer Du upp stora beslut?
- J. Hur håller Du Dig informerad om vad som händer utanför företaget?
- K. Prenumererar Du på någon affärs- eller branschtidning? Dagens Industri, Veckans Affärer?

3. Ansvarsfördelning i ledningsgruppen

- A. Vad är Er målsättningen för ledningsgruppen? (Redovisar de sina arbetsfrågor/resultat var för sig eller *arbetar* de med något specifikt tillsammans?)
- B. Varför ser ansvarsfördelningen ut som den gör i ledningsgruppen?
- C. Har ledningen tydliga roller eller flytande gränser?
- D. Träffas ledningen regelbundet? Hur ofta?
- E. Hur hanteras konflikter i ledningsgruppen?
- F. Inom vilket område skulle Du önska utökad kunskap i ledningen?
- G. Hur utvärderar ledningen sitt arbete och sina prestationer? Görs det gemensamt?

4. Beslut i ledningsgruppen

- A. Vilka beslut fattar ledningsgruppen?
- B. Fattas besluten utifrån företagets situation eller marknadens?
- C. Har Ni dagordning och för protokoll vid möten?
- D. Vem leder frågorna på ledningsmötet?
- E. Vilka är kriterierna för att rekryteras till ledningen/blir delägare?
- F. Utvärderar Ni organisationsstrukturen regelbundet?

5. Kontaktnät/Rådgivare

- A. Vem ingår i Ditt externa kontaktnät? Varför? Någon inom kommunen?
- B. Bygger Du Ditt kontaktnät? Hur då?
- C. Har Du någon gång rekryterat ur Ditt kontaktnät?
- D. Finns det något kontaktnät/förening för chefer i byggbranschen?
- E. Vad gör denna? Driver speciella frågor?
- F. Anlitar Ni konsulter? Varför?

- G. Har Du några rådgivare eller mentor? Vem? Varför?
- H. Om inte, Vem skulle Du vilja ha som rådgivare och varför?
- I. Finns det mentorskap inom företaget?
- J. Rådfrågar Du Din hustru?

6. Allmänt

- A. Hur ser Ni på Era konkurrenter?
- B. Är Ni nöjda med det läget bolaget befinner sig i nu?
- C. Vilka nyckeltal är viktigast för Er? Varför?
- D. Vilka är Era framtidsutsikter? Planer? Problem?
- E. Vad är Din syn på byggkarteller?
- F. Vilka är era viktigaste framgångsfaktorer?
- G. Använder ni projektledare?
- H. Vilka är era främsta konkurrenter?
- I. Hur stor del av er omsättning utgörs av återkommande kunder?

Bilaga 2 Intervjumall till Experten

1. Bakgrund

- A. Vilken är Din bakgrund? Utbildning, Arbetslivserfarenhet?
- B. Hur länge har Du arbetat med ledningsfrågor?
- C. Vilka frågor arbetar Du främst med idag?
- D. Vilken typ av företag anlitar Dina tjänster?

2. Byggbranschen

- A. Hur skulle Du beskriva byggbranschen idag?
- B. Tycker Du att byggbranschens ledningsgrupper utmärker sig jämfört med andra svenska ledningsgrupper? Fördelar o Nackdelar?
- C. Om vi generaliserar, Hur ser en typisk svensk ledningsgrupp ut?
- D. Finns det någon kompetens som Du generellt saknar i byggbranschen?
- E. Finns det något som branschen kan bli bättre på?
- F. Svenskar anses konflikträdna, Tror Du detta gäller detta även för ledningsgrupper?
- G. Tycker Du att det finns något som utmärker medelstora byggbolag jämfört med stora? Andra problem? Andra fördelar?

3. Ledarskapet

- G. Om vi generaliserar, Hur skulle Du beskriva byggbranschens ledarstil?
- H. Vad är deras styrka och svaghet?
- I. Finns det någon förebild inom byggbranschen som byggare ser upp till?

4. Ledningsrollen/arbetsuppgiften

- L. Hur ser Du på VDs uppgift som företagsledare?
- M. Hur skall han hålla sig informerad om vad som händer i företaget?
- N. Hur skall han utvärdera sitt arbete? Följa upp stora beslut?
- O. Hur skall VD hålla sig informerad om vad som händer utanför företaget?
- P. Vad bör han läsa för böcker och tidskrifter?

5. Ansvarsfördelning i ledningsgruppen

- A. Hur tror Du att det påverkar besluten att nästa hela ledningsgruppen är ägare av bolaget?
- B. Hur kan ledningsgruppen arbeta tillsammans, och inte bara träffas för att redovisa sina resultat var för sig?
- C. Hur bör ansvarsfördelningen se ut i ledningsgruppen? Enbart efter kompetens?
- D. Bör ledningen ha tydliga roller eller flytande gränser? Varför?
- E. Hur ofta bör ledningen träffas?
- F. Hur skall de hantera konflikter inom ledningen?

G. Inom vilket område skulle Du önska utökad kunskap i ledningen för byggbolag?

H. Hur kan ledningen utvärdera sitt arbete och sina prestationer? Gemensamt?

6. Kontaktnät/Rådgivare

K. Vem bör ingå i ledningens externa kontaktnät? Varför? Ngn inom kommunen?

L. Hur kan ledningen bygga sitt kontaktnät?

M. Tror Du det rekryteras mycket ur kontaktnätet i byggbranschen?

N. Vilken typ av mentor/rådgivare bör en VD i byggbranschen ha? Varför?

7. Allmänt

J. Känner Du till författaren Adizes 4:a ledningsroller: producerarens, administratörens, entreprenörens och integrerarens?

K. (Om hon gör det:) Stämmer dessa 4:a roller överens med vad som behövs i en ledningsgrupp i Sverige?

L. (Fortsättning:) Hur många personer tror Du det behövs för att täcka in dessa 4:a roller?

M. Om Du skulle välja 3-4 framgångsfaktorer i byggbranschen, vad skulle Du välja då?

N. Vad tror Du om branschens framtidsutsikter? Möjligheter? Problem?

O. Vad är Din syn på byggkarteller?

Bilaga 3 Enkät

Ledamöter	Kön	Ålder	Befattning / Ansvarsområde	Utbildning vid högskola Ja / Nej	Antal år i företaget	Antal år i lednings- gruppen	Rekrytering till ledningsgruppen internt eller externt, ja / nej	Delägare i företaget Ja / Nej
Ledamot 1								
Ledamot 2								
Ledamot 3								
Ledamot 4								
Ledamot 5								
Ledamot 6								

Bilaga 4, Sammanfattning av nyckeltal

Företag	Nettoomsättning			Antal anställda			Omsättning/anställd				Resultat efter finansnetto			
	Börsbolagen	Mkr	övriga Kkr	2001	2000	1999	2001	2000	1999		2001	2000	1999	
Branschindex 100 eller fler anställda (Kkr)	144 755			171			1 097				40			
Börsbolagen										<i>snitt</i>				<i>snitt</i>
JM AB	8 642	6 849	5 825	2 502	2 163	2 140	3 454	3 427	2 876	3 252	651	559	296	502
NCC AB	46 058	38 728	37 460	28 170	25 192	24 122	1 658	1 574	1 568	1 600	-76	85	52	20
PEAB AB	18 721	15 704	13 841	10 747	9 678	9 123	1 741	1 622	1 536	1 633	54	66	18	46
Skanska AB	164 937	108 022	79 128	79 924	63 368	45 063	2 091	1 739	1 786	1 872	14	135	152	100
Byggbörssnitt	59 590	42 326	34 064	30 336	25 100	20 112	2 236	2 091	1 942	2 089	161	211	130	167
Börssnitt (exkl JM) för de tre åren										1 702				56
Branschindex 50-99 anställda (Kkr)	74 993			68			1 071				54			
Skånska bolag (Kkr)										<i>snitt</i>				<i>snitt</i>
Otto Magnusson (OM)	144 685	127 474	70 513	91	78	74	1 589	1 634	953	1 392	68	56	19	48
ByggCompaniet (BC)	129 196	129 225	92 775	62	53	54	1 496	1 471	1 558	1 508	43	10	-12	14
MPB	76 349	53 955	40 438	73	49	37	1 049	1 104	1 093	1 082	44	44	35	41
Aug Lundbers Byggnads AB (AL)	69 411	46 768	85 012	54	55	54	1 127	1 285	854	1 089	-5	-18	44	7
Snitt i Skåne	104 910	89 356	72 185	70	59	55	1 315	1 374	1 115	1 268	13	9	26	27
OM och BC snitt för tre år										1 450				31
MPB och AL snitt för tre år										1 085				24