

Ledarskapsstilar inom byggsektorn

Mattias Ohlsson V13



LUNDS
UNIVERSITET

© Copyright Mattias Ohlsson

Lunds universitet, Lunds tekniska högskola
Institutionen för bygg- och miljöteknologi, Byggproduktion

Telefon: +46 46 2227421
Hemsida: www.bekon.lth.se

ISRN LUTVDG/TVBP-18/9015-SE

Abstract

This bachelor paper examines leadership styles within the construction sector. More specifically, it examines which leadership styles that are used within the construction sector, if certain leadership styles are used more frequently than others, if executives within the construction sector use different leadership styles in different situations and if there are any differences regarding preferred leadership style between different executive positions.

The study was carried out as a survey with students attending LTH that have got experience from the construction sector as respondents.

Theory regarding general leadership, different leadership styles and leadership connected to the construction sectors challenges and needs is examined.

The results from the survey show that transformational leadership is the leadership style most commonly used leadership style within the construction sector with smaller additions of authoritarian and transactional leadership. The survey shows that the executives switched their leadership style depending on what situation they found themselves in. More specifically, the executives became more authoritarian if they were in a stressed crisis situation.

The answers from the respondents chimed well with the description of good leadership within the construction sector according to the literature.

Sammanfattning

Denna kandidatuppsats undersöker ledarskapsstilar inom byggsektorn. Mer specifikt undersöker den vilka ledarskapsstilar som förekommer inom byggsektorn, om vissa förekommer mer ofta än andra, om chefer inom byggsektorn ändrar ledarskapsstil beroende på vilken situation som de befinner sig i samt om det finns några skillnader i föredragen ledarskapsstil mellan olika chefspositioner inom byggsektorn.

Undersökningen utfördes på enkätform med studenter på LTH som har erfarenhet från byggsektorn som respondenter.

Teori om generellt ledarskap, olika ledarskapsstilar och ledarskap specifikt kopplat till byggsektorns utmaningar och behov tas upp.

Resultaten från undersökningen visar att transformellt ledarskap är den vanligaste tillämpade ledarskapsstilen inom byggsektorn med inslag av auktoritärt och transaktionellt ledarskap. Undersökningen visade även att cheferna bytte ledarskapsstil baserat på vilken situation de befann sig i. Cheferna använde sig specifikt av en mer auktoritär ledarskapsstil om de befann sig i en stressad krissituation.

Svaren från respondenterna stämde väl överens med litteraturens beskrivning av gott ledarskap inom byggsektorn.

Innehållsförteckning

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | Inledning..... | 6 |
| 1.1 | Bakgrund | 6 |
| 1.2 | Syfte och mål..... | 6 |
| 1.3 | Avgränsningar | 7 |
| 2 | Metod..... | 8 |
| 2.1 | Metodteori | 8 |
| 2.2 | Validitet och reliabilitet..... | 8 |
| 2.3 | Litteraturstudie | 8 |
| 2.4 | Undersökningsform - enkät | 9 |
| 2.5 | Val av respondenter..... | 9 |
| 3 | Teori | 10 |
| 3.1 | Introduktion | 10 |
| 3.2 | Generellt ledarskap..... | 10 |
| 3.2.1 | Ledarskapsforskningens historiska utveckling..... | 10 |
| 3.2.2 | Modern ledarskapsteori | 12 |
| 3.3 | Olika ledarskapsstilar | 13 |
| 3.3.1 | Transaktionellt ledarskap..... | 13 |
| 3.3.2 | Transformellt ledarskap..... | 13 |
| 3.3.3 | Karismatiskt ledarskap | 14 |
| 3.3.4 | Laissez-faireledarskap | 14 |
| 3.3.5 | Demokratiskt ledarskap | 14 |
| 3.3.6 | Auktoritärt ledarskap | 15 |
| 3.4 | Ledarskap inom byggindustrin..... | 16 |
| 3.4.1 | Ledarskapsstilarnas effektivitet inom byggindustrin..... | 16 |
| 3.4.2 | Korrelation mellan kompetenser och ledarskapsstilar | 17 |
| 3.4.3 | Ledarskap i olika sorters byggprojekt | 18 |
| 3.4.4 | Ledarskap kopplat till säkerhet inom byggsektorn..... | 18 |
| 3.4.5 | Ledarskap kopplat till underentreprenörer | 19 |
| 4 | Resultat | 20 |
| 4.1 | Förtydligande av resultatredovisningen | 20 |
| 4.2 | Enkät svar | 20 |
| 5 | Analys & diskussion..... | 28 |
| 5.1 | Analys av enkät svaren..... | 28 |
| 5.2 | Diskussion | 30 |
| 6 | Slutsatser | 32 |

| | | |
|-----|--|----|
| 6.1 | Slutsatser kring undersökningens syfte | 32 |
| 6.2 | Felkällor inom metoden..... | 32 |
| 6.3 | Framtida studier..... | 32 |
| 7 | Referenser..... | 33 |
| 8 | Bilagor..... | 35 |
| 8.1 | Bilaga 1 – Enkät | 35 |

1 Inledning

I det här kapitlet ges en kort bakgrund till valet av undersökning. Utöver det presenteras syfte, mål och avgränsningar för undersökningen.

1.1 Bakgrund

Inom byggsektorn finns det stort behov av ledarskap. Ett byggprojekts framgång vilar till stor del på projektledarens axlar.

Inom ledarskapet finns flera olika ledarskapsstilar, dessa passar olika bra i olika situationer [1]. Då varje byggprojekt har unika utmaningar ställs olika krav på ledaren i olika projekt. Därför är det intressant att undersöka om man kan se en spridning av olika ledarskapsstilar över byggsektorn, som detta antyder.

Inom byggprojekt handlar mycket om kommunikation med underleverantörerna. Det kan därför krävas olika ledarskapsstilar för att hantera underleverantörerna jämfört med kärngruppen i projektet. Detta kan förhindra schemacrocker och förseningar. Vidare kräver stressade situationer ett tydligt ledarskap och enligt Müller och Turner [1] krävs det att en chef inom byggsektorn kan anpassa sin ledarskapsstil till situationen för gott ledarskap. Chefen kan behöva bestämma mer ensam då det krävs snabba beslut och använda sina medarbetares kompetens då det krävs mer genomtänkta beslut som inte har samma tidspress [2]. Tydlig kommunikation är givetvis högsta prioritet här men ledarskapet är också viktigt för att skapa en laganda och få alla involverade parter att dra åt samma håll [3].

Räisänen, Josephsson & Luvö [4] beskriver att det finns ett behov av förbättring av ledarskap hos mellanchefer såsom platschefer. Därför är det av intresse att notera vilken nivå chefen som respektive enkätsvar riktar in sig på har.

Under senare år har forskningen ökat på ämnet ledarskap inom byggsektorn [4], [5]. Det är alltså ett fält som historiskt sett inte har undersökts särskilt noga, fokus har istället legat på forskning kring generellt ledarskap, forskningen har inte varit inriktad specifikt på byggsektorn.

1.2 Syfte och mål

Syftet med denna undersökning är att identifiera vilka ledarskapsstilar som förekommer inom byggsektorn. Anledningen till att detta är intressant är för att undersöka om ledarskapsstilarna som noteras genom undersökningen stämmer överens med de befintliga stilar som teorin beskriver.

Den ska även klargöra om vissa ledarskapsstilar förekommer mer ofta än andra. Det är intressant att se om vissa ledarskapsstilar förekommer mer ofta, vilket till viss grad skulle motsäga byggindustrins omväxlande natur.

Utöver detta ska det undersökas om ledarna ändrar ledarskapsstil beroende på vilken situationen är. Enligt Müller och Turner [1] ska detta vara sant för bra chefer inom byggsektorn.

Till sist ska eventuella skillnader i ledarskapsstil för olika chefspositioner identifieras. Detta för att se om man kan koppla en viss typ av ledarskapsstil till en viss chefsnivå.

1.3 Avgränsningar

Undersökningen avgränsas till att enbart rikta in sig på studenters erfarenhet. Deras erfarenheter från chefer på byggarbetsplatser ger empirin som senare används i analysen. Studenternas åsikter är av intresse eftersom de är framtidens chefer inom byggsektorn. Som senare förklaras i kapitel 2 så ger även studenterna en färsk synvinkel på ledarskapet inom byggsektorn. Vidare valdes studenter som respondenter i denna undersökning på grund av tillgänglighet, för en mer komplett undersökning skulle även anställda på en byggarbetsplats intervjuats. Att begränsa sig till studenterna är ändå en rimlig avgränsning eftersom det rör sig om ett kandidatarbete, om det handlat om ett examensarbete hade situationen varit annorlunda.

Ytterligare en avgränsning är att undersökningen utförs på enkätform. Frågorna blir mer fast styrda än vid en personlig intervju. Ambitionen var att utföra intervjuer men på grund av brist på tid hos intervjuobjekten ändrades undersökningsmetoden till enkätform.

2 Metod

Detta kapitel beskriver undersökningsmetoden som tillämpats i undersökningen.

2.1 Metodteori

Vid undersökningar kan man använda sig av två olika typer av metoder. Dessa är kända som kvantitativ respektive kvalitativ metod [6]. Den kvalitativa metoden använder sig av muntlig information medan den kvantitativa metoden istället använder sig av mätbar information i form av svarsalternativ eller siffror [7]. Att båda dessa metoder kombineras i en undersökning kallas det för triangulering [6].

För att kunna identifiera olika egenskaper hos undersökningspopulationen måste de först göras mätbara. Detta kallas för operationalisering och innebär att göra det som är svårgreppat mätbart [8]. I denna undersökningens fall handlar det om att operationalisera de olika ledarskapsstilarna till väl valda frågor för att kunna göra bedömningar om de olika stilarnas förekomst.

Om någon bakomliggande faktor påverkar resultatet av en undersökning kallas en undersökning för ett kvasiexperiment. Detta kan exempelvis vara att populationen har stora skillnader inom sig, såsom olika ålder eller utbildningsbakgrund [8].

2.2 Validitet och reliabilitet

Validitet innebär hur mycket man kan lita på resultatet från en undersökning. En studie med god validitet mäter vad den har i avsikt att mäta enligt Holme & Solvang [6]. För en kvantitativ studie syftar validiteten till hurvida informationen som samlats in i studien är kopplat till problemformuleringen. Extern validitet är ett mått på hur mycket man kan generalisera inom undersökningens område baserat på studiens resultat [8]. Om triangulering används i en undersökning stärks validiteten om de kvalitativa och kvantitativa delarna ger samma resultat [6]. Då denna undersökning utförs på enkätform klassas den i första hand som en kvantitativ undersökning då den baseras på antalet svar per alternativ. Respondenterna har även möjlighet att lämna kommentarer som komplement till det svaret som valts. Denna aspekt av enkäten klassas som kvalitativ och därför uppnås triangulering i denna undersökning och ger en stark validitet.

Reliabilitet innebär hur mycket man kan lita på undersökningens resultat. En hög reliabilitet uppnås genom att flera från varandra oberoende mätningar av samma företeelse ger samma resultat. Det är viktigt att beakta reliabiliteten i en kvantitativ undersökning som denna då enkätsvaren är många till antalet [6]. Om det finns starkt övervägande svar för ett visst svarsalternativ som dessutom stärks av kommentarerna kan man med stor säkerhet lita på den frågans resultat, alltså uppnås hög reliabilitet.

2.3 Litteraturstudie

Utöver enkätundersökningen utfördes även en litteraturstudie inom områdena ledarskap, ledarskapsstilar och hur dessa specifikt är kopplade till byggsektorn, samt vilka utmaningar som är kopplade till ledarskap. Litteraturen som använts är övervägande artiklar publicerade på universitet eller i vetenskapliga tidsskrifter. Dessa artiklar har hittats i huvudsak via LUBsearch men även på olika universitets och tidsskrifters hemsidor på internet. Litteraturen har varit underlag till teoridelen i kapitel 3 och ligger även till grund för syftet och målet med denna uppsats. Litteraturen har samlats in mest i början av processen, före enkätundersökningen, men även efter undersökningen för att styrka vissa trender som kunde ses i respondenternas svar.

2.4 Undersökningsform - enkät

Denna undersökning har utförts på enkätform och klassas därför i första hand som en kvantitativ undersökning då empirin kommer från de olika svarsalternativen på enkäten. Möjlighet finns för enkätens respondenter att lämna kommentarer som komplement till svarsalternativen de väljer på frågorna. Kommentarererna ger möjligheter att få djupare förklaringar på frågorna och är till stor hjälp o analysen. Denna aspekt av enkäten kan klassas som kvalitativ då respondenterna med fria ord får beskriva den aktuella företeelsen. Att dessa båda metoder kombineras kallas för triangulering och det ökar validiteten i undersökningen om kommentarer ger samma resultat som svarsalternativen [6].

Målet är att kunna identifiera vilka ledarskapsstilar som studenterna har stött på och om ledarna ändrat ledarskapsstil baserat på situationen. Frågorna speglar de olika faktorer som påverkar vilken ledarskapsstil som används. Om studenterna som deltar i undersökningen har stött på flera olika chefer kommer enkäten fyllas i för var och en av cheferna. Då svaren från undersökningen sammanställs kan de vanligast förekommande ledarskapsstilarna identifieras.

De ledarskapsstilar (med en kortfattad beskrivning) som frågorna riktar in sig på att identifiera är:

- Transaktionellt ledarskap (fokus på belöningar såsom befordringar)
- Transformellt ledarskap (inspirerar de ledda och skapar en positiv atmosfär)
- Karismatiskt ledarskap (inspirera de ledda med en stark personlighet)
- Laissez-faireledarskap (undviker beslutstagande)
- Demokratiskt ledarskap (involverar de ledda i besluten)
- Auktoritärt ledarskap (fattar alla beslut själv och tar ingen feedback)

Dessa olika ledarskapsstilar förklaras vidare i teoridelen. Enkäten presenteras som en bilaga.

2.5 Val av respondenter

Enkäten skickas ut till studenter som går i trean, fyran och femman på V-programmet på LTH. De studenter som har erfarenhet av att jobba på bygge är målgrupp för enkätundersökningen. Motiveringen till att studenter valts i undersökningen är att de kan ge en färsk synvinkel för att de inte är påverkade av branschens normer. Någon som har jobbat i branschen länge kan vara färgad av den och då kan svaren påverkas.

Vidare blir populationen mer entydig genom att studenterna valts och minimerar problemen som kan uppstå av bakomliggande faktorer som tas upp av Borg [8] och kan leda till att undersökningen blir ett så kallat kvasiexperiment. Studenterna har liknande ålder och i princip identisk utbildningsbakgrund. Vidare väljs endast studenter som har erfarenhet av att jobba på byggarbetsplats vilket försäkras att svaren är relevanta för undersökningen alla erfarenheter kommer från byggsektorn. Detta ökar undersökningens validitet [6].

Slutligen grundas även beslutet att använda studenter som respondenter i undersökningen på tillgänglighet. Att använda både studenter och arbetare med erfarenhet från byggarbetsplatser hade givetvis resulterat i en mer komplett bild av situationen men från kvalitetssynvinkel i förhållande till den tillgängliga tiden att slutföra arbetet så bedömdes det bäst att fokusera enbart på studenterna.

3 Teori

Detta kapitel ger en teoretisk bakgrund inom fältet ledarskap. Olika ledarskapsstilar presenteras och deras relevans inom byggsektorn redogörs. Slutligen ges en historisk bakgrund för området ledarskapsforskning.

3.1 Introduktion

Ledarskap är viktigt inom många områden i samhället men kanske mest inom byggindustrin. Framgång för projekt inom byggindustrin mäts till största del i om de är färdiga i tid och inom budget, områden som är beroende av starkt ledarskap. Avsaknaden av ledarskap får dramatiska konsekvenser i den andra änden av spektrat. Utan starkt ledarskap stagnerar företag och mister sin vision. Därför är det viktigt att undersöka hur ledarskap påverkar beteenden och överkommer motgångar inom organisationer [5].

Enligt Müller och Turner [1], så blir det mer och mer accepterat att olika typer av projekt kräver olika typer av ledarskap. Det är här ledarskapsstilar kommer in. En komplett projektledare måste alltså kunna anpassa sin ledarskapsstil till projektets behov.

3.2 Generellt ledarskap

Som tidigare nämnts är ledarskapsforskning inom det specifika fältet byggsektorn relativt ny [5], [4]. Forskning om generellt ledarskap, det vill säga forskning om vad som universellt gör en ledare lyckad, har däremot pågått i över hundra år [9].

3.2.1 Ledarskapsforsknings historiska utveckling

Ledarskap har länge studerats, men synen på vad som utgör bra ledarskap har ändrats drastiskt under det senaste århundradet. Då ledarskap började undersökas runt sekelskiftet mellan 1800- och 1900-talet, styrdes stora delar av världen av en adlig överklass. Detta ledde till att det fanns en stark tro om att ledarskap var en genetisk egenskap som var ärftlig. Anledningen till att man trodde det var att de adliga ledarna var födda in i sina ämbeten, vilket logiskt sett skulle innebära att ledarskapsegenskaperna överförts till dem från sina företrädare. Denna teori kallas för "Great Man Theory" [9]. Som en följd av denna teori inriktade sig forskningen i början av 1900-talet på att identifiera vilka egenskaper som lyckade ledare besatt. Forskarna antog att alla dessa ledaregenskaper var medfödda och inte kunde bli utlärdas [9], [10].

Under 1940-talet förändrades synen på ledarskap. Stodgil [11] utförde 1948 en undersökning av 120 av de drygt 300 studierna av ledarskap som utförts femtio år bakåt i tiden. Han konstaterade att studierna kommit fram till ett stort spann av olika egenskaper kopplade till gott ledarskap, vilket ledde honom till slutsatsen att gott ledarskap inte var beroende av en specifik uppsättning egenskaper eller enbart kopplat till passiva genetiska betingelser. Han kom dock fram till flera faktorer som återkom hos lyckade ledare i undersökningarna:

- Kapacitet – exempelvis intelligens och gott omdöme,
- Högprestation – genom utbildning eller generell kunskap,
- Ansvarstagande – självsäker och pålitlig,
- Deltagande – hög social kompetens och en förmåga att anpassa sig socialt, och

- Status – hög samhällsstatus och populär hos de ledda [11].

Fokus skiftade från de medfödda egenskaper som ledare besatt till hur ledarna betedde sig. Dessa undersökningarna var nära besläktade med beteendevetenskapen inom psykologin [9], [10]. Att analysera ledares beteende var första steget mot att identifiera olika ledarskapsstilar. En undersökning om detta hade gjorts redan 1930 av Kurt Lewin [12] där tre ledarskapsstilar myntades för första gången: auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap och laissez-faireledarskap.

Två olika beteendegrupper identifierades som en följd av denna forskning. Ledare delades in i ”kännare” och ”görare” [9]. En ”kännare” var omtänksam mot de ledda, respekterade deras tankar och idéer och skapade tillit. En ”görare” prioriterade istället resultatet framför de leddas välbefinnande, gav de ledda tydliga roller och frammanade disciplin. Numera säger man att en ”kännare” har hög emotionell kompetens medan en ”görare” har hög intellektuell kompetens [1].

Flera undersökningar utfördes vars resultat visade att de ledda föredrog den kännande ledaren men att resultaten mellan de två typerna inte skiljde sig märkvärt. På kort sikt fick göraren bättre resultat enligt flera undersökningar. Målet med undersökningarna var att hitta den ”bästa” universella ledarskapsstilen. Undersökningarna beaktade inte att olika situationer kräver olika ledarskap. Framgången hos en viss ledarskapsstil noterades olika framgångsrik i olika situationer, så man kunde inte hitta den perfekta ledarskapsstilen som skulle ge bra resultat i alla situationer [9].

Blake och Mouton föreslog på 1960-talet ett ledarskapsrutnät (leadership grid) där ledarens omsorg för de ledda mättes på en axel och ledarens fokus på uppgifter på den andra axeln [33]. Det som var av extra stor vikt med detta tillvägagångssätt var att det accepterades att det behövs olika ledarskapsstilar i olika situationer [9].

Nästa stora steg för ledarskapsforskningen kom 1969, då Blanchard och Hersey föreslog situationsmodellen (Situational Model) [13]. Den var av stor vikt eftersom den beaktade hur viktiga de ledda är för att ett ledarskap ska klassas som lyckat. De undersökte de leddas motivation och kompetens som de två huvudvariablerna [9]. Därigenom utvecklades fyra olika ledarskapsstilar: berättande (telling), säljande (selling), deltagande (participating), och delegerande (delegating) [14].

Alla dessa ledarskapsstilar kan direkt översättas till de tidigare definierade ledarskapsstilarna. Den berättande ledaren är samma sak som en transformell ledare, en säljande ledare är en transaktionell ledare, den deltagande ledaren är en demokratisk ledare och en delegerande ledare kan översättas till flera olika ledarskapsstilar.

En stor förändring inom ledarskapsforskningen kom 1977 då Jeffrey Pfeffer skrev artikeln ”The Ambiguity of Leadership” som kritiserade det faktum att de föregående studierna enbart fokuserat på ledarskap från en psykologisk synvinkel. Pfeffer föreslog istället att man skulle angripa undersökningen med sociologiska glasögon. Detta innebar i praktiken att ledaren skulle antas spela en symbolisk roll snarare än en praktisk [15].

Ledarskapsexperter argumenterade fram och tillbaka om hur man skulle angripa ämnet under de kommande åren. 1992 publicerades en mycket kritiserande artikel av Gary Gemill och Judith Oakley [16]. De kritiserade att ledaren höjdes till skyarna som någon sorts hjälte i många av studierna som utförts fram till dess. De argumenterade för att detta fjärrade de ledda och gjorde dem mindre benägna att ta egna initiativ.

En studie som publicerades 2000 av Daniel Goleman [10] noterade att de mest lyckade ledarna skiftade mellan olika ledarskapsstilar. Tidigare hade man inte lagt vikt vid att en ledare skulle kunna bemästra olika stilar utan man antog att ledaren skulle hålla sig till sin föredragna stil. Forskningen efter denna

artikel lade mycket större vikt vid flexibilitet hos ledare, att kunna använda rätt ledarskapsstil vid rätt situation.

Detta koncept byggdes vidare 2005 av Keith Grint [17] då han identifierade tre olika sorters problem som organisationer ställs inför. Dessa problem accentuerade vidare behovet för en ledare att kunna skifta mellan olika ledarskapsstilar beroende på vilken typ av problem som organisationen stod inför. De tre olika typer av problem som Grint identifierade var:

- Tama problem (tame problems)
Problem som organisationen förmodligen stött på förut som har en enkel och beprövad lösning. Dessa problem löses enkelt av en chef med en ofta standardiserad lösning och kräver alltså inget specifikt ledarskap.
- Otäcka problem (wicked problems)
Komplexa problem som saknar uppenbara lösningar. Det finns inga bra eller dåliga lösningar på dessa problem. Här handlar det ofta om att konsultera de ledda och komma till en lösning som kanske inte blir perfekt, men effektiv. Här lämpar sig alltså konsultativt ledarskap.

och

- Kritiska problem (critical problems)
Problem som måste lösas snabbt. Det är ofta klart vad som måste göras, vad som ska bestämmas är hur det ska göras mest effektivt. Här kan den auktoritära stilen vara att föredra om situationen är mycket stressad.

3.2.2 Modern ledarskapsteori

En av de större skillnaderna jämfört med tidigare forskning som endast nyligen uppkommit, är att se ledarskap mer som en gruppövning. Wellman [18] argumenterar emot tankesättet att se ledarskap som en individuell egenskap. Han anser att ledarskapets framgång till stor del är beroende av den ledda gruppen och att det finns ledare på alla plan i gruppen. Detta rimmar väl med att transformellt ledarskap inspirerar de ledda till att själva bli ledare [19].

Wellman [18] föreslår vidare att organisationer kan dra nytta av att fokusera mer på att särskilja grupper. Incitament såsom bonusar bör enligt Wellman delas ut gruppvis, på så vis ökar konkurrensen mellan olika grupper inom en organisation. Han tar även upp möjligheten för företag att slopa officiella chefstitlar om de har som ambition att åstadkomma en typ av mer gemensamt ledarskap inom grupperna. Detta kan dock ge oönskad effekt om gruppen i fråga är en så kallad auktoritetsrankad grupp. Den andra typen av grupp som Wellman tar upp är den så kallade gemensamt delande gruppen.

Slutligen summerar Wellman [18] att ledare bör vara medvetna om att gruppen i sig är kapabel till ledarskap. Ledare kan alltså inte anta att de ledda kommer följa utan kommer vara mer självständiga. Att kunna identifiera och styra dessa gruppleaderskapsdynamiker är enligt Wellman ett område som behöver undersökas vidare för att ge ett mer effektivt ledarskap för framtiden.

3.3 Olika ledarskapsstilar

Om ett projekt ska lyckas hänger i hög grad på projektledaren. En projektledare leder med en viss stil, detta kallas för ledarskapsstil. Enligt Winch och Graham [20] har alla projektledare en föredragen stil men en god ledare bör kunna växla mellan olika stilar för att uppnå bästa resultat beroende på situationen.

Price [21] har utfört en internationell studie av ledarskap inom byggindustrin, som kom fram till att transformerande faktorer såsom karisma, förmåga att inspirera, intellektuell stimulation och individtänkande är viktiga, men att transaktionella faktorer såsom belöningssystem och att vara omväxlande passiv och aktiv var viktiga för alla typer av ledarskap. Enligt Price [19] bör projektledare inom byggindustrin växla mellan olika typer av ledarskapsstilar för att få ut det mesta av sina projektmedlemmar (samt att hålla dem nöjda) och uppnå det bästa resultatet.

3.3.1 Transaktionellt ledarskap

Transaktionellt ledarskap bygger på att ledaren belönar de ledda för utförda arbetsuppgifter. I grunden bygger det transaktionella ledarskapet på arbetskraft i utbyte mot lön. Belöningar för de ledda som klarar av uppsatta mål kan vara befordringar, bonusar och extra ledighet. Beteenden inom denna ledarskapsstilen är till exempel interaktiv målsättning, materiella belöningar, personliga belöningar och personligt erkännande [19].

Denna ledarskapsstil är invävd i de övriga. En auktoritär ledare kan exempelvis använda sig av transaktionellt ledarskap för att motivera de ledda. De flesta företag har någon form av incitament såsom bonusar så det vanliga är att man nyttjar transaktionellt ledarskap i någon grad inom projekt [3].

Det är dock viktigt att särskilja mellan att enbart motivera de ledda med belöningar och att ha det som ett inslag i ledarskapet. Att endast ha motivation i form av incitament blir inte hållbart för organisationen i det långa loppet och det blir en hets för de ledda att konstant ha nya ”morötter” att jaga. Man jobbar ofta istället med mål kopplade till transformellt ledarskap. Vid sättning av mål är det enligt Harris m.fl. [35] viktigt att definiera hur mycket och/eller hur hög kvalitet av arbete som målet kräver.

3.3.2 Transformellt ledarskap

Transformellt ledarskap innebär att ledaren besitter inspirerande egenskaper, är positiv, har ett övertygande språk och en förmåga att uppmuntra de ledda. Känslorna sätts i viss mån i fokus istället för intellekt. Transformella ledare engagerar de ledda och inspirerar dem till att utvecklas till ledare själva [19]. Denna ledarskapsstil bygger tillit och tillfredsställelse hos de ledda [5].

Som tidigare nämnts så kan en transformell ledare använda sig av element av transaktionellt ledarskap. Dock är grundstenen av motivationen hos de anställda att det har skapats en positiv atmosfär på arbetsplatsen, de ledda blir emotionellt motiverade istället för att bli materiellt motiverade.

En transformell ledare lyssnar mycket på de ledda och litar på dem. Ledaren tar feedback från de ledda och beaktar deras åsikter när hen fattar beslut. Vissa beslut kan delegeras nedåt och kommunikationen går både från ledaren och från de ledda. Ofta får de ledda själva fatta beslut om specifika saker där de har bra expertis medan de övergripande generella besluten fattas av ledaren [22].

När ledaren konsulterar de ledda men fattar de stora besluten själv använder sig ledaren av konsultativt ledarskap. Det är en viktig del av alla ledarskapsstilar i olika grad, förutom i den auktoritära ledarskapsstilen. Ett konsultativt ledarskap är starkt kopplat till en hög arbetstillfredsställelse hos de

ledda [22]. Eftersom den konsultativa stilen är så invävd i de övriga ledarskapsstilarna tas den inte upp som en separat stil här, utan behandlas mer som en sorts understil.

3.3.3 Karismatiskt ledarskap

Den karismatiska ledarskapsstilen kan beskrivas som att ledaren tänds en glöd i de ledda och får dem att prestera utöver sin vanliga förmåga [19]. Denna ledarskapsstil finns med större sannolikhet i en stressig miljö där de ledda vill att ledaren ska förminska deras problem [23]. Generellt fungerar karismatiskt ledarskap eftersom det skapar en relation mellan de leddas värderingar och organisationens värderingar [5].

Enligt Conger & Kanungo [24] kan karisma beskrivas som en egenskap som baseras på de leddas uppfattning av ledarens beteende. Ledaren är dynamisk, har en stark vision och en stor förmåga att inspirera och motivera. Alla dessa egenskaper får de ledda att visa tillgivenhet till ledaren skriver Wright [25].

Den stora skillnaden mellan den transformella ledaren och den karismatiska är att den sistnämndes inspirationskraft kommer mer naturligt. Den transformella ledaren tänker mer aktivt på att involvera de ledda medans den karismatiska inspirerar de ledda med sin naturliga personlighet [19].

3.3.4 Laissez-faireledarskap

Laissez-faire översätts till "låt gå" och innebär enligt Boonyachai [26] att ledaren låter gruppen av de ledda utvecklas på sin egen hand eftersom ledaren saknar auktoritet. Ledaren undviker beslutsfattande och att ta tag i situationer. Ledaren svarar på frågor och ger information men de ledda får inget stöd i slutliga beslut.

Laissez-faireledarskap kan betraktas som den svagaste typen av ledarskap och är aldrig ett bra val av ledarskapsstil [26]. En person som enbart kan tillämpa laissez-fairstilen är inte väl lämpad att leda en organisation.

3.3.5 Demokratiskt ledarskap

Ledare som brukar den demokratiska ledarskapsstilen ger de ledda riktning men låter de fatta sina egna beslut. Hela gruppen ska stå bakom besluten som fattas, vilket kan leda till långsamma beslut. Ledaren ger hela tiden uppmuntran och förslag men låter de ledda utveckla besluten själva till hög grad [5].

Denna ledarskapsstil ger de ledda hög motivation genom att de är involverade i alla beslut som fattas. Det finns mycket tillit i organisationen. Denna ledarskapsstil lämpar sig bäst för att fatta specifika beslut där det saknas tidspress. Besluten blir väl underbyggda då all expertis används, men besluten fattas som tidigare nämnts långsamt [5].

Det finns en tydlig distinktion mellan demokratiskt ledarskap och konsultativt ledarskap. Både den konsultativa och demokratiska ledaren har tilltro till de ledda men den konsultativa ledaren fattar det slutliga beslutet själv, efter att ha fått feedback från de ledda. Den demokratiska ledaren låter den ledda gruppen gemensamt fatta besluten.

3.3.6 Auktoritärt ledarskap

En auktoritär ledare styr de ledda som en diktator. Ledaren ger tydliga riktlinjer för när och hur saker ska göras och fattar alla beslut på egen hand, utan att ta feedback från de ledda. Det blir snabba men ofta dåligt underbyggda beslut [3]. Det blir en tydlig klyfta mellan de ledda och ledaren [5]. Ledaren tar fullt ansvar för resultatet och alla beslut som fattas. Kommunikationen stimuleras inte inom gruppen, de ledda kommunicerar vanligtvis direkt till ledaren [21].

Det finns två olika typer av auktoritära ledare. Å ena sidan finns den exploaterande auktoritära ledaren och å andra sidan finns den välvilliga auktoritära ledaren [22].

Den exploaterande varianten har ingen tillit till de ledda. Det förekommer enbart kommunikation från chefen och nedåt, aldrig åt andra hållet. Chefen ger alltså order och för ingen diskussion. De ledda motiveras genom rädsla och bestraffningar. Stämningen på arbetsplatsen är tryckt och de leddas arbetstillfredsställelse är väldigt låg. En undersökning 2017 av Kiplangat [22] visade att majoriteten av de som jobbade under en exploaterande auktoritär chef upplevde arbetsplatsen som skrämmande och upplevde ångest kopplat till arbetet.

En exploaterande auktoritär ledare värderar kontroll väldigt högt. Kontroll på alla beslut, kontroll på de ledda och kontroll på resultatet. Resultat är högt värderat inom ledarens organisation och ledaren är ofta okänslig gentemot de leddas problem. Ledaren visar lite eller ingen tillgivenhet alls till de ledda, relationen är strikt professionell. Fokus läggs alltså på resultatet och människorna bakom det blir åsidosatta.

Den välvilliga auktoritära ledaren har till skillnad från den exploaterande de leddas välbefinnande i åtanke. Det finns en relation mellan chefen och de ledda som är lite mer kompisliknande och är inte enbart professionell. I likhet med den exploaterande auktoritära ledaren så använder sig den välvilliga av bestraffningar för att motivera de ledda.

Den stora likheten mellan de två varianterna är dock att alla beslut fattas av chefen själv, vilket leder till lågt beslutsdeltagande och därför låg arbetstillfredsställelse hos de ledda. Att deras åsikter betyder något för ledaren och att de kan påverka beslut är en viktig faktor i hur nöjda de ledda är med sitt arbete och därigenom hur produktiva de är [22].

3.4 Ledarskap inom byggindustrin

Enligt Hillebrandt [27] finns det ett större behov av ledarskap inom byggsektorn än i princip alla andra industrier. Detta antagande grundar sig i att byggprojekt är pressade både vad gäller tid och budget, samtidigt som en bra kvalitet ska uppnås. För att balansera alla dessa krav och mål krävs bra ledarskap.

Även om projektledaren inte har kompetens inom alla områden inom ett projekt så vilar ändå det slutliga ansvaret på projektledarens axlar. Byggprojekt involverar aktörer från olika områden med olika kompetens, olika utbildningsbakgrund och olika organisationsstrukturer. Att få alla att arbeta mot en gemensam vision med gott samarbete kräver starkt ledarskap. Här spelar ledarskapsstilar en stor roll. Man bör anpassa sin ledarskapsstil till det som passar de olika aktörerna bäst.

Enligt Toor och Ofori [28] kan ledarskap summeras som det gemensamma resultatet av ledarens egna kunskap, personlighetsdrag, de underliggande motiven och hens förståelse av hur situationen ser ut. Inom byggindustrin är projektledaren ansvarig för produktiviteten av de olika projektmedlemmarna och vidare för det slutliga resultatet för projektet. Det är därför också viktigt att ledaren kan motivera och inspirera de olika aktörerna i projektet. Här spelar en tydlig vision en stor roll. Det är svårt att inspirera projektmedlemmarna utan en tydlig vision och avsaknaden av en tydlig vision kan göra att projektet kör fast.

Vikten av gott ledarskap beskrivs av Liphadzi, Aigbavboa och Thwala [5] när ledarskap inom den Sydafrikanska byggsektorn undersöks. Det finns en tydlig vision i Sydafrika för hur infrastrukturen i landet ska förbättras, det finns god planering och mycket resurser men mycket problem med moral och ärlighet bland projektledarna. Korrupta projektledare förstör väl underbyggda projekt.

3.4.1 Ledarskapsstilarnas effektivitet inom byggindustrin

Olika situationer kräver olika typer av ledarskap. Generellt kan dock vissa ledarskapsstilar noteras som mer effektiva än andra i byggprojekt. Liphadzi, Aigbavboa, och Thwala [5] gjorde 2015 en undersökning av olika ledarskapsstilars effektivitet i den sydafrikanska byggindustrin. Undersökningen använde sig av Pearsons product-moment correlation, som tar hänsyn både till sannolikheten av utfallet (p-värdet) och korrelationskoefficienten (r-värdet). Man får på så vis en bra bild av hur sannolikt och hur positivt/negativt utfallet blir. Undersökningen visade att transformellt och transaktionellt ledarskap gav bäst projektresultat medan demokratiskt, auktoritärt och laissez-faireledarskap gav sämre resultat. Överlag gav det auktoritära ledarskapet specifikt gav negativt resultat överlag.

Den generella undersökningen är givetvis inte applicerbar i alla situationer. Ledarskapsstilarna är olika effektiva i olika situationer. Förutsättningarna inom byggprojekt förändras dessutom mer än andra typer av projekt beroende på vilken fas som projektet är i [29]. Müller och Turner [1] kom efter en undersökning av byggprojekt till slutsatsen att ledarskapsstilen påverkar ett projekts resultat och att olika ledarskapsstilar är effektiva i olika situationer.

3.4.1.1 Ledarskapsstilar vid olika faser

De olika ledarskapsstilarnas effektivitet illustreras bäst med hjälp av exempel. Det är svårt att hitta en generell modell för ledarskap inom byggindustrin eftersom varje projekt har unika utmaningar och krav. Byggprojekt delas ändå generellt in i tre faser; projektering, produktion och förvaltning [2]. De faser där projektledarens ledarskapsstil spelar in är i projekteringen och produktionen.

Projektering

Under projekteringen planeras byggprojektet. Man bestämmer hur projektet ska genomföras. Ritningar tas fram, bygglöv ordnas och avtal sluts med de underentreprenörer som ska realisera projektet. Projektledaren tar fram en projektledningsplan (PLP) för projektet. Detta skede av projektet är inte särskilt tidspressat, det är istället viktigt att ta kvalitativa beslut. Ett felbeslut under projekteringen kan ge stora konsekvenser under produktionen [2].

För att få hög kvalitet på besluten kan det vara en bra idé att få feedback från projektgruppen och från eventuella underentreprenörer när beslut ska fattas. Därför fungerar en demokratisk ledarskapsstil bra här då gruppen involveras i beslutsfattandet och all expertis utnyttjas. Den sämsta ledarskapsstilen i detta skede är den auktoritära stilen som gynnar snabba men ofta dåligt underbyggda beslut. Projektledaren har inte spetskunskap inom alla områden av projektet, därför kan hen inte förväntas fatta bra beslut på egen hand.

Produktion

Under produktionen utförs projektledningsplanen och projektmålen realiseras. Här används majoriteten av resurserna under projektets gång och tidspressen är stor. Projektet ska bli klart inom utsatt tidsram och med god kvalitet. Det uppkommer i princip alltid oförutsedda problem under produktionen som kräver snabba och effektiva lösningar. Därför måste projektledaren fatta mycket av besluten på egen hand, beslutsfattandet går snabbare då [2].

Generellt lämpar sig transaktionellt och transformellt ledarskap bra under produktionen eftersom det motiverar och inspirerar projektmedlemmarna. Besluten kan underbyggas genom en snabb konsultation men fattas i slutändan av projektledaren. I verkligt pressade situationer, då man till exempel ligger långt efter schemat, kan auktoritärt ledarskap passa då besluten fattas snabbt. Sämst ledarskapsstil i denna fas är laissez-faireledarskap. Demokratiskt ledarskap fungerar också dåligt då man i princip alltid har tidspress i byggprojekt [3].

3.4.2 Korrelation mellan kompetenser och ledarskapsstilar

Det finns flera olika kompetenser som hjälper ett projekt att lyckas. Om en projektledare förstår sina kompetenser kan hen lättare förstå vilka ledarskapsstilar som hen är lämpad för. En bra projektledare ska kunna använda sig av många olika stilar, men vissa kommer att vara naturligare än andra för projektledaren [29].

De kompetensområden som används av Müller och Turner [1] är emotionell kompetens, managementkompetens och intellektuell kompetens. Av dessa bedömdes den emotionella kompetensen som den generellt viktigaste i byggprojekt då det handlar mycket om att samordna olika resurser och aktörer. Den emotionella kompetensen innefattar att kunna läsa av människor, att hantera relationer och att lösa konflikter. Det innebär också att projektledaren har hög självinsikt och inte är rädd för att be om hjälp då hans egna kunskaper inte räcker till. Transformellt, karismatiskt och demokratiskt ledarskap är naturliga ledarskapsstilar för projektledare med hög emotionell kompetens då det handlar mycket om att hantera relationer och att hålla alla nöjda och inspirerade inom dessa tre stilar.

Hög kompetens inom management innebär att projektledaren är duktig på att hantera resurser och på att kommunicera samt är mycket målinriktad. Av alla egenskaper under detta kompetensområde är kommunikationen viktigast [1]. Transaktionellt och auktoritärt ledarskap kan vara föredragna stilar hos ledare med hög managementkompetens. Båda dessa stilar kräver att ledaren är mycket målinriktad och att allt är väl strukturerat för att få ett bra resultat. För mycket målinriktning kan ge sämre resultat. Om man vill nå ett mål till varje pris kan de ledda pressas alltför hårt eller skapa en dålig arbetsmiljö på arbetsplatsen om det blir alltför stora bonusar vid snabbt avklarad arbete [2].

Intellektuell kompetens innefattar strategiskt tänkande, en tydlig vision och kritiskt tänkande. En väldigt stark vision kan vara en nackdel i byggprojekt eftersom projektledaren är mindre benägen att ändra i projektet, projektledaren blir alltså mindre flexibel [1]. Flexibilitet är mycket viktigt inom byggprojekt då det i princip alltid uppstår ändringar under projektets gång [2], [3]. En projektledare med hög intellektuell kompetens kan tänkas föredra auktoritärt ledarskap med tanke på den tydliga visionen. Det är dock inte lika tydligt vilken ledarskapsstil som bäst passar en projektledare med hög intellektuell kompetens [1].

3.4.3 Ledarskap i olika sorters byggprojekt

Att olika typer av projekt behöver olika sorters ledarskap är väl underbyggt [5]. Att identifiera vilket sorts ledarskap som behövs i vilken situation kan dock vara svårare. I Müller och Turners undersökning i International Journal of Project Management [1] görs en indelning baserat på komplexitetsnivå för projektet. Eftersom byggprojekt ofta är komplicerade [2] så är inte projekt med låg komplexitetsnivå intressanta i detta fallet.

På projekt med en medelhög komplexitetsnivå värderades emotionell kompetens och kommunikation högt. På projekt med hög kompetensnivå bedömdes emotionell känslighet som viktig då det lätt kan uppstå konflikter [1]. Dessa egenskaper är starkt förknippade med transformellt ledarskap. Inom alla sorters byggprojekt dras slutsatsen att en alltför stark vision hos projektledaren kan vara skadligt för projektet [1] då flexibilitet alltid krävs för ett lyckat slutresultat.

3.4.4 Ledarskap kopplat till säkerhet inom byggsektorn

En utmaning inom byggsektorn är säkerhet. Korrekt säkerhet på en byggarbetsplats täcker in allt mellan att bära korrekt klädsel och skyddsutrustning till att utföra arbetsmomenten på rätt sätt. 2014 tillskrevs byggindustrin 20% av alla yrkesrelaterade dödsfall i Europa [36] så det är en väldigt viktig fråga hur säkerheten kan ökas och specifikt hur ledarskapet kan främja säkerheten.

Hu m.fl. [30] definierar säkerhetsfrämjande ledarskap som ”specifika ledarskapsbeteenden som motiverar anställda att uppnå säkerhetsmål”. Forskning om vad som utgör dessa beteenden har fokuserats på hur olika ledarskapsstilar påverkar organisationer, till största del transformellt och transaktionellt ledarskap [36].

Clarke [31] utvärderar olika ledarskapsstilar ur ett säkerhetsperspektiv. Den transformella ledarskapsstilen bedöms ha en positiv inverkan på säkerhet på byggarbetsplatser. En transformell ledare uppmuntrar de ledda att lösa problem på egen hand vilket leder till att potentiellt farliga situationer kan lösas snabbt och effektivt av de ledda. Att den transformella ledaren bryr sig om de leddas välbefinnande och tar till sig av deras åsikter är också en positiv aspekt ur en säkerhetssynvinkel enligt Clarke [31]. Den transaktionella stilen bedöms också vara positiv ur en säkerhetssynvinkel då ledaren ger tydliga mål och belöningar som kan vara kopplat till ett korrekt säkerhetsbeteende [31].

Laissez-faire-stilen bedöms ha en negativ effekt på säkerheten då ledaren undviker ansvar och beslutstagande. Även ledare som reagerar snarare än att agera, det vill säga ledare som inte agerar förrän ett problem har uppstått, har också av förklarliga skäl en negativ effekt på säkerheten [31].

Grill m.fl. [36] jämförde 2017 säkerheten inom byggsektorn i Sverige med Danmarks byggsektor. Noterbart är att andelen dödsfall i Sverige var betydligt lägre än i Danmark. De fann att det fanns en större andel demokratiskt ledarskap i Sverige jämfört med Danmark och även att de svenska ledarna i större utsträckning höll sig till fasta procedurer, regler och rutiner. Alla dessa skillnader bedöms som positiva för säkerheten på byggarbetsplatser [36], [31].

3.4.5 Ledarskap kopplat till underentreprenörer

Al Shamsi [32] undersökte 2013 vad som utgjorde lyckat ledarskap inom byggprojekt i Abu Dhabi. Där utförs många komplexa projekt med många olika intressenter och underentreprenörer. Al Shamsi betonar vikten av att projektledaren gör en tydlig plan över samarbetet mellan underentreprenörerna och huvudentreprenören. Även tydliga regler över vem som har beslutsrätt i olika frågor är viktigt. Han skriver vidare att ledarskapet ska eftersträva att ha samma vision, värderingar och ledarskapsstil för att ge en sammanhängande företagskultur, även om organisationen är tillfällig. Allt detta hjälper till att hantera underentreprenörer inom ett byggprojekt.

De egenskaper som Al Shamsi [32] tar upp är alla starkt kopplade till en hög management- och intellektuell kompetens som de är beskrivna av Müller och Turner [1]. De tillskriver bra kommunikation, strategiskt tänkande, tydlig vision och bra organisation till intellektuell och managementkompetens. Dessa kompetenser är dock inte kopplade till transformativt ledarskap, som enligt Müller och Turner [1] är den ledarskapsstil som överlag ger bäst resultat inom byggsektorn. Som tidigare antytts [29] gäller det för ledarna att kunna byta ledarskapsstil beroende på situation och att besitta flera olika kompetenser för att få bäst resultat.

Al Shamsi [32] betonar att gemensamt ledarskap i tillfälliga organisationer fungerar bäst då de olika ledarna använder sig av samma ledarskapsstil och att den största utmaningen vid tillfälliga organisationer med många underentreprenörer i regel är kommunikationen. Att ha ett bra ramverk för kommunikationen är väldigt viktigt inom organisationen [32].

4 Resultat

Detta kapitel presenterar resultaten från undersökningen. Svaren på enkäten sammanställs och redovisas.

4.1 Förtydligande av resultatredovisningen

Resultatet redovisas per enkätfråga. Svaren på frågorna redovisas både på tabellform och diagramform. I tabellen redovisas hur många svar som kommit in per svarsalternativ. I diagrammen redovisas den procentuella andelen per chefsposition för de olika svaren.

Utöver den numeriska data som svarsalternativen ger så har även respondenterna fått möjlighet att lämna kommentarer till frågorna som komplement till svarsalternativen. Om inget av svarsalternativen har passerat in på en respondents chef så har respondenten haft möjlighet att inte välja något svarsalternativ alls och istället enbart lämna en kommentar.

Respondenterna använder sig ibland av förkortningar. YA står för yrkesarbetare och AW står för After Work.

4.2 Enkät svar

Svar på fråga 1:

Vilken position hade chefen?

| Chefsposition | Antal |
|-------------------------|--------------|
| Mentor (Yrkesarbetare) | 1 |
| Biträdande arbetsledare | 1 |
| Projektchef | 1 |
| Arbetsledare | 4 |
| Platschef | 17 |
| Sektionschef | 1 |
| Arbetschef | 1 |
| Avdelningschef | 1 |
| Σ | 27 |

Respondenterna hade mestadels varit i kontakt med platschefer, följt av arbetsledare. Eftersom chefspositionen platschef var så överrepresenterad, blir det svårt att jämföra skillnader mellan olika chefspositioner. Vad som däremot kan göras är en jämförelse mellan platscheferna och övriga

chefspositioner. Resultatpresentationen har valts att göras på denna form för att underlätta analysen i kapitel 5.

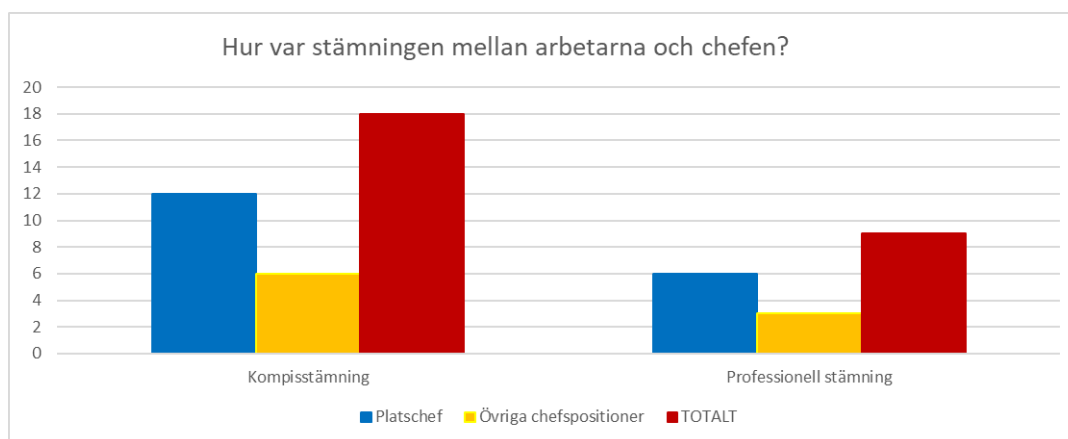
Svaren kommer alltså härefter redovisas med följande chefspositioner:

| Chefsposition | Antal |
|------------------------|--------------|
| Platschef | 17 |
| Övriga chefspositioner | 10 |
| Σ | 27 |

Svar på fråga 2:

Hur var stämningen mellan arbetarna och chefen?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|-------------------------------------|------------------|-------------------------------|----------|
| Professionell stämning (antal svar) | 6 | 3 | 9 |
| Kompisstämning (antal svar) | 11 | 7 | 18 |



Kommentarer (platschef):

1. Det märktes tydligt att platschefen ville ha en god stämning bland arbetsledarna (7st) och intog ofta "kompisrollen". Samtidigt gick han in mer i en professionell roll mellan rasterna.
2. Det var ett relativt litet företag.
3. Hade gärna kryssat i båda alternativen om det gick. Jag hade ett mycket professionellt intryck av min chef, men samtidigt var det en avslappnad stämning mellan oss. Så en bra balans mellan "kompisstämning" och professionell stämning kan man säga.

4. Lite översittare.
5. Beror på läge, seriöst i arbetssituationer. Kompisstämning i bod, bil osv.
6. Skön stämning eftersom man blir som en familj då ett projekt sträcker sig så långt.

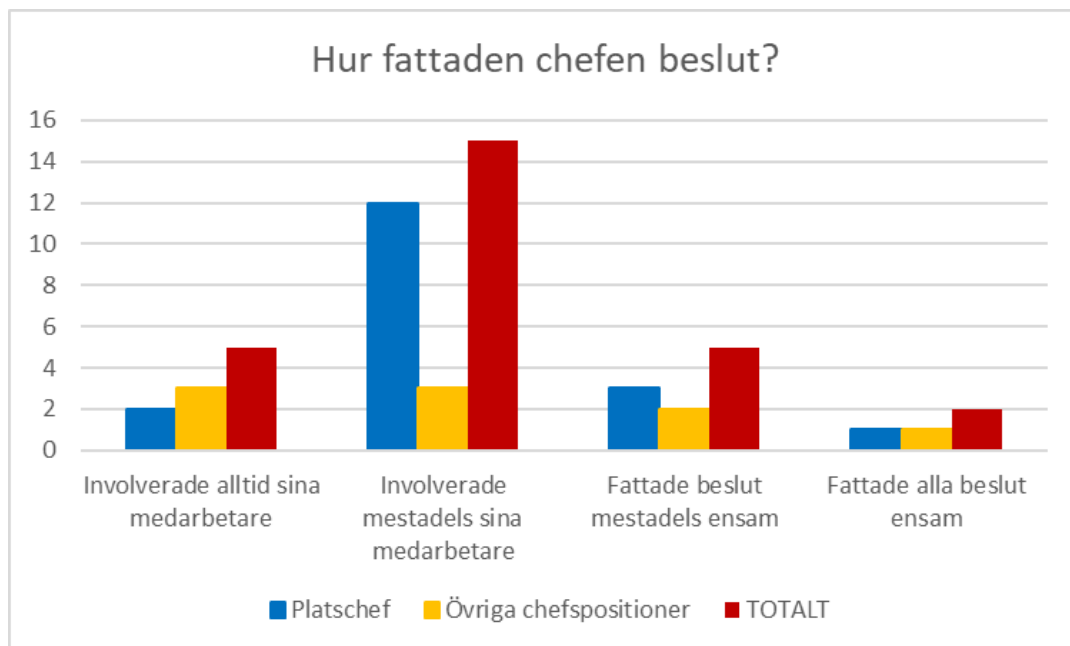
Kommentarer (övriga chefspositioner):

1. Det märktes att det var stor skillnad på chefen och YA. YA pratade mycket bakom chefens rygg
2. Alla kände varandra på arbetsplatsen och när platschefen var utanför kontoret var det bra stämning.

Svar på fråga 3:

Hur fattade chefen beslut?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|---|-----------|------------------------|----|
| Fattade alla beslut ensam (antal svar) | 1 | 1 | 2 |
| Fattade beslut mestadels ensam (antal svar) | 3 | 2 | 5 |
| Involverade mestadels sina medarbetare (antal svar) | 11 | 4 | 15 |
| Involverade alltid sina medarbetare (antal svar) | 2 | 3 | 5 |



Kommentarer (platschef):

1. Det förekom mestadels en öppen dialog om det mesta, där platschefen oftast hade sista ordet. Då det var ett stort bygge var arbetsuppgifterna uppdelade bland oss arbetsledare och därför var det enbart de stora frågorna som platschefen var inblandad i.
2. Projektet jag var på var mycket litet och därav lättare för chefen att involvera alla medarbetare i många av besluten.
3. Involverade snarare de specifika medarbetare som själva beslutet innefattade.
4. Pratade ihop sig med de andra i ledningsgruppen på projektet.

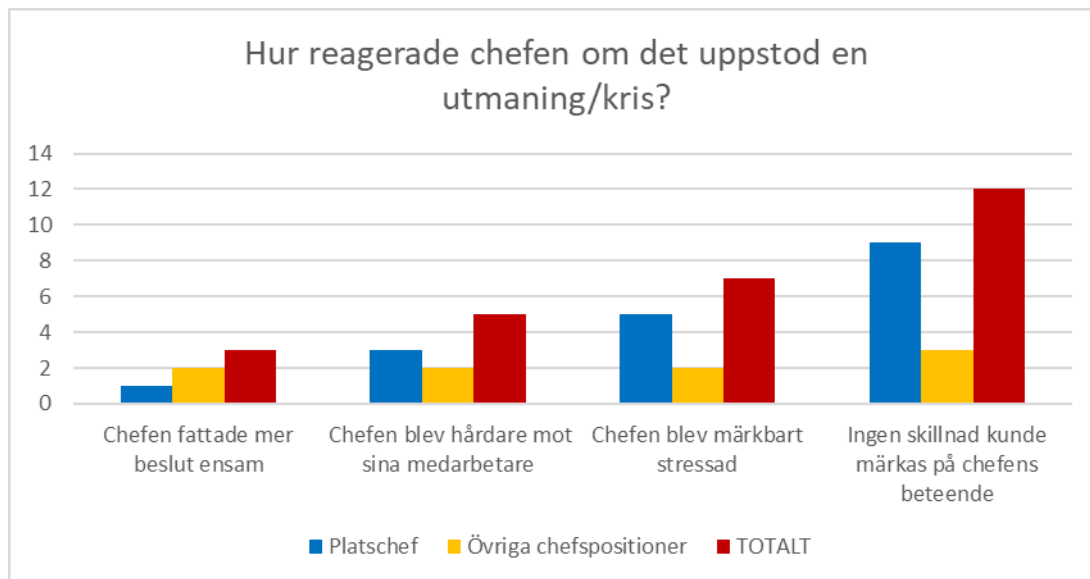
Kommentarer (övriga chefspositioner):

1. Chefen satt mestadels på kontoret och visade var som skulle göras.
2. Platschefen pratade alltid med YA om småsaker men inte om stora såsom montera ner ställning osv.
3. Berör beslutet arbetarna direkt så konsulteras dessa

Svar på fråga 4:

Hur reagerade chefen om det uppstod en utmaning/kris?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|--|------------------|-------------------------------|----------|
| Chefen undvek ansvar och svåra beslut (antal svar) | 0 | 0 | 0 |
| Ingen skillnad kunde märkas på chefens beteende (antal svar) | 8 | 4 | 12 |
| Chefen blev märkbart stressad (antal svar) | 5 | 2 | 7 |
| Chefen blev hårdare mot sina medarbetare (antal svar) | 3 | 2 | 5 |
| Chefen fattade mer beslut ensam (antal svar) | 1 | 2 | 3 |



Kommentarer (platschef):

1. Vill inte påstå att beteendet mot andra ändrades, men smått irritation över att det blivit en missförstådd situation kunde upplevas.
2. Det märktes ganska tydligt att tonen skärptes och det ibland gick ut över arbetsledarna. Ibland var det rättfärdigat och ibland mindre korrekt.
3. Platschefen var mycket duktig och seriös i hans arbete. Därav löste han många kluriga och ej tänkta problem på ett bra sätt.
4. Tog hjälp av de andra runt omkring.

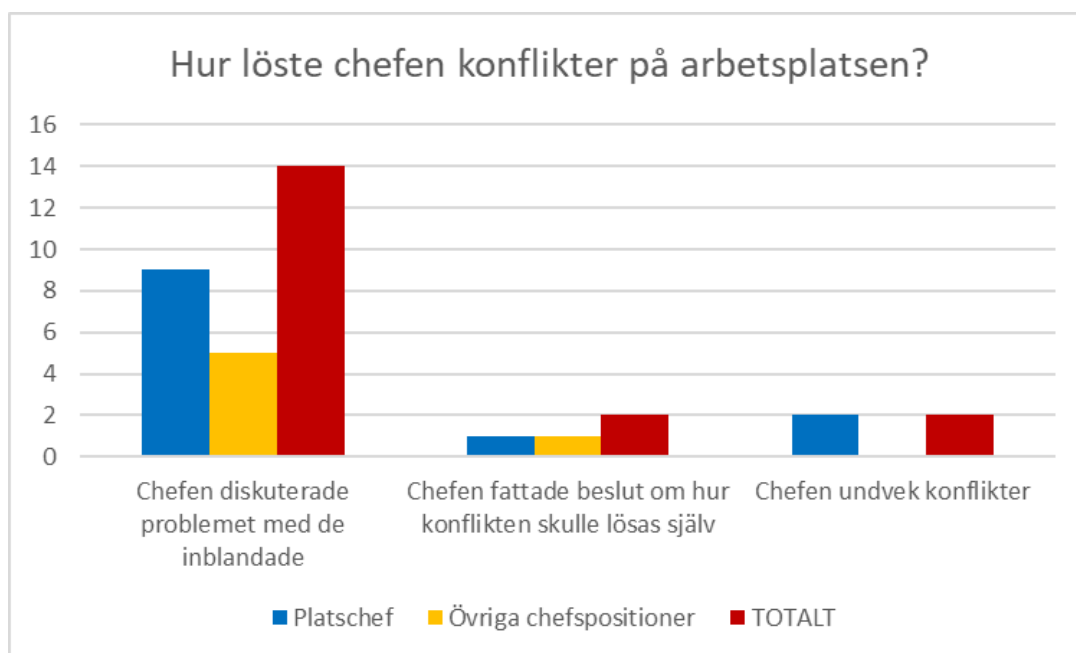
Kommentarer (övriga chefspositioner):

1. Chefen blev märkbart stressad och reagerade inte speciellt positivt på lösningsförslag och ingen vågade säga emot och höll sig undan.
2. Vid en försening en gång märktes det att chefen blev lite stressad men det var inget som gick ut över någon annan utan han började diskutera med alla om hur situationen skulle lösas för att komma i tid igen.
3. Om det är en kris som berör någon av medarbetarna så involveras denna klart mer, men annars funkar det mest som vanligt.

Svar på fråga 5:

Hur löste chefen konflikter på arbetsplatsen?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|---|-----------|------------------------|----|
| Chefen undvek konflikter (antal svar) | 2 | 0 | 2 |
| Fattade beslut mestadels ensam (antal svar) | 1 | 1 | 2 |
| Involverade mestadels sina medarbetare (antal svar) | 8 | 6 | 14 |

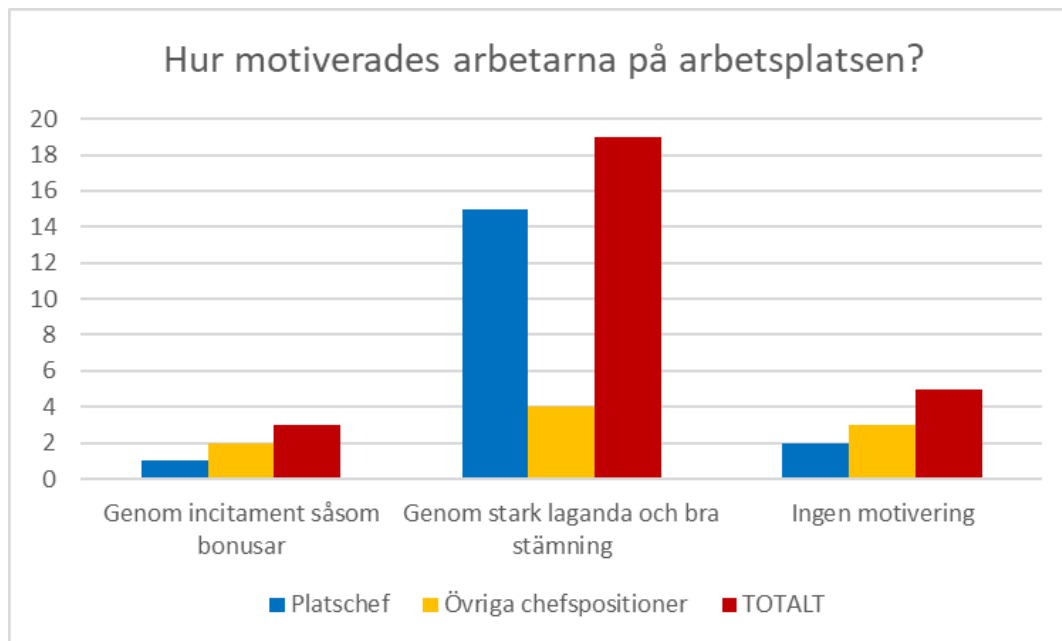


Inga kommentarer på denna fråga.

Svar på fråga 6:

Hur motiverades arbetarna på arbetsplatsen?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|---|-----------|------------------------|----|
| Ingen motivering (antal svar) | 2 | 3 | 5 |
| Genom stark laganda och bra stämning (antal svar) | 14 | 5 | 19 |
| Genom incitament såsom bonusar (antal svar) | 1 | 2 | 3 |



Kommentarer (platschef):

1. Som jag var inne på innan så låg det stor vikt vid trivsel och en generellt bra stämning.
2. Till exempel hade vi grillning en gång i veckan på arbetsplatsen.
3. Sammansatta bra "jobbarlag", och även evenemang: AW, fototävling m.m.
4. Känner inte till om man hade ett bonussystem också, men det snackades om det så det tror jag! Men då var det från underentreprenörer och inte direkt från företaget man jobbade för.

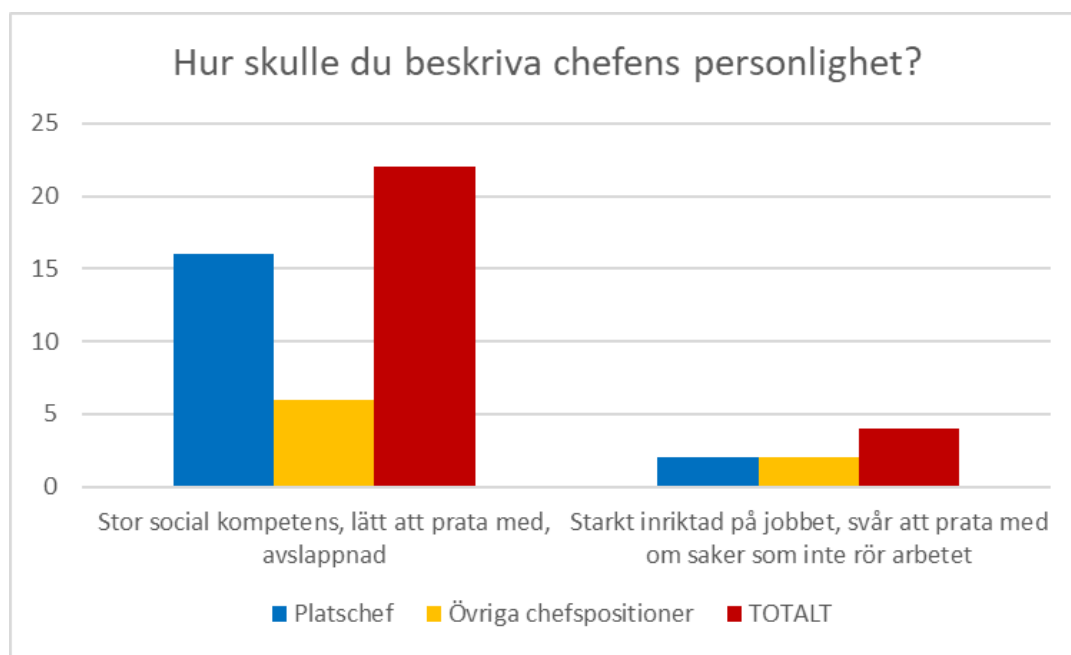
Kommentarer (övriga chefspositioner):

1. Företaget gav bonus på 10% vinsten till alla anställda men inget ackord eller liknande på den arbetsplatsen.
2. Stämningen mellan de anställda var väldigt blandad. Vissa var väldigt mot allt och slöade mycket men andra var mer motiverade även fast det inte fanns incitament.
3. Aktiviteter och resor. Restaurangbesök och liknande.

Svar på fråga 7:

Hur skulle du beskriva chefens personlighet?

| | Platschef | Övriga chefspositioner | Σ |
|--|-----------|------------------------|----|
| Starkt inriktad på jobbet, svår att prata med om saker som inte rör arbetet (antal svar) | 2 | 2 | 4 |
| Stor social kompetens, lätt att prata med, avslappnad (antal svar) | 15 | 7 | 22 |



Kommentarer (platschef):

1. Svårt att hårdra det mellan bara två möjliga kategorier så här, men det lutar åt den sociala personligheten. Jag skulle vilja säga att han är avslappnad, OK social kompetens, starkt inriktad på jobbet och stor kompetens.
2. Pratade om många andra saker, exempelvis ville chefen veta hur utbildningen idag ser ut och vad man lär sig!

Kommentarer (övriga chefspositioner):

1. Blandad personlighet, inga "2 minuter om vad man ska göra på helgen" förutom under frukost/lunch. Svår att prata med tills slutet av sommaren för min del.
2. Chefen var relativt ung och vi hade en del gemensamt vilket gjorde att jag hade lätt att prata med honom. Övriga på arbetsplatsen hade också lätt att prata med honom om både arbete och fritid.
3. Ganska starkt inriktad på arbetet dock kunde man prata delvis om saker som inte rörde arbetet.

5 Analys & diskussion

I detta kapitel görs en analys av resultaten. Slutsatser dras kring enkätsvaren och frågeställningarna från kapitel 2 besvaras.

5.1 Analys av enkätsvaren

Fråga 1: Vilken position hade chefen?

Respondenterna hade mestadels varit i kontakt med platschefer, följt av arbetsledare. Eftersom chefspositionen platschef var så överrepresenterad, blir det svårt att jämföra skillnader mellan olika chefspositioner. Vad som däremot kan göras är en jämförelse mellan platscheferna och övriga chefspositioner.

Fråga 2: Hur var stämningen mellan arbetarna och chefen?

Respondenterna svarade övervägande att det var en kompisstämning mellan arbetarna och chefen. Detta stämmer in på transformellt ledarskap och att cheferna besitter hög emotionell kompetens, den viktigaste typen av kompetens för byggprojekt enligt Müller och Turner [1]. I de fall då respondenterna bedömde att det rådde professionell stämning mellan arbetarna och chefen, talar det för att cheferna besatt mindre emotionell kompetens, men högre intellektuell kompetens, vilket kan tyda på att chefen var mindre flexibel enligt Müller och Turner [1].

En respondent noterade att det var en jämställd stämning på arbetsplatsen, ”Man märkte att alla lyssnade på varandra oavsett chef eller ej” skriver respondenten. Detta stämmer in på den jämställdhet mellan chefer och anställda som Grill m.fl. [36] noterade inom den svenska byggsektorn i sin undersökning. En annan respondent noterade att chefen antog en mer professionell roll i arbetssituationer och att det rådde mer kompisstämning i övrigt. Detta kan tyda på att chefen nyttjade olika ledarskapsstilar beroende på vilken situation som rådde, en viktig egenskap för en chef inom byggsektorn enligt flera källor [1], [5], [29].

Ingen större skillnad noterades mellan platschefer och övriga chefspositioner.

Fråga 3: Hur fattade chefen beslut?

På denna fråga har respondenterna övervägande svarat att chefen mestadels involverade sina medarbetare i beslutstaganden. Detta tyder på att chefen nyttjar ett konsultativt ledarskap och stämmer bra in på den transformella stilen då den konsultativa stilen är starkt kopplad till transformellt ledarskap enligt Kiplangat [22].

En respondent kommenterar: ”Det förekom mestadels en öppen dialog om det mesta, där platschefen oftast hade sista ordet” vilket stämmer perfekt in på att chefen använde sig av en konsultativ stil [22].

Ett litet antal chefer involverade alltid sina medarbetare vid beslutstagande, detta tyder på demokratiskt ledarskap [5]. Endast en mycket liten minoritet av cheferna fattade alla beslut ensam, detta tyder på en auktoritär ledarskapsstil [3] och verkar alltså inte vara dominerande bland respondenternas chefer.

Av de demokratiska ledarna var det färre platschefer än övriga chefspositioner. I övrigt ingen större skillnad mellan de olika chefspositionerna.

Fråga 4: Hur reagerade chefen om det uppstod en utmaning/kris?

Svaren på denna fråga skiljer sig åt ganska kraftigt. Noterbart är att majoriteten av respondenterna inte noterade någon märkbar skillnad i chefens beteende men kommentarerna indikerar annorlunda. Flera respondenter noterade att chefen blev märkbart stressad och hårdare mot sina medarbetare. Att chefen blir hårdare mot sina anställda stämmer bra in på att chefen bytte ledarskapsstil till en mer auktoritär stil. Enligt Jansson & Ljung [3] är det vanligt för chefer inom byggsektorn att byta till en mer auktoritär stil vid kriser eftersom det blir snabbare (men sämre underbyggda) beslut. Detta står i kontrast till den transformella stilen som visades upp enligt föregående svar.

Många kommentarer av respondenterna tyder på att cheferna ändrade beteende mot sina medarbetare. Större irritation, mer skärpt ton och mer stressad stämning upplevdes. Detta stämmer in på att chefen (möjligtvis ofrivilligt) bytte ledarskapsstil då det uppstod en kris. Alla de ovan nämnda skillnaderna i beteende stämmer in på en mer auktoritär ledarskapsstil [21], [3], [22].

Ingen större skillnad noterades mellan platschefer och övriga chefspositioner.

Fråga 5: Hur löste chefen konflikter på arbetsplatsen?

Respondenterna svarade övervägande att chefen diskuterade eventuella konflikter med de inblandade. Detta stämmer in på att cheferna överlag tillämpade en transformell ledarskapsstil [5] i linje med vad som antydde i svaren på fråga 2 och 3.

Samma tendenser kan ses både hos platschefer och övriga chefspositioner. Att respondenterna svarat att endast platschefer undvek konflikter bedöms inte som noterbart då det var en liten andel av platscheferna som föll i denna kategori. Svarsandelen var även relativt låg på denna fråga, vilket minskar trovärdigheten i eventuella antaganden som görs inom denna fråga.

Fråga 6: Hur motiverades arbetarna på arbetsplatsen?

Respondenterna svarade övervägande att arbetarna motiverades genom stark laganda och bra stämning. Detta stämmer enligt Price [19] in på transformellt ledarskap. I kommentarerna beskriver respondenterna olika aktiviteter såsom restaurangbesök och grillningar för att bygga laganda och motivation. Ett antal respondenter tillskriver genom kommentarer motivationen till incitament i kombination med en bra stämning på arbetsplatsen. Detta tyder på att motivationen i huvudsak åstadkoms genom transformellt ledarskap med inslag av transaktionellt ledarskap [5], [19].

En respondent kommenterar: ”Stämningen mellan de anställda var väldigt blandad. Vissa var väldigt mot allt och slöade mycket men andra var mer motiverade även fast det inte fanns incitament.” I denna specifika situation skulle ett eventuellt incitament såsom en bonus kunna fånga upp de omotiverade arbetarna.

Noterbart här är att platschefer i högre grad använde sig av laganda som motivation än övriga chefspositioner. Detta kan tyda på att platscheferna i högre grad besitter transformella egenskaper [1], [22] än de övriga chefspositionerna.

Fråga 7: Hur skulle du beskriva chefens personlighet?

Svaren på denna fråga hade en väldigt stark majoritet för alternativet ”Stor social kompetens, lätt att prata med, avslappnad” vilket stämmer bra in på att cheferna nyttjade transformellt ledarskap [5] och även i viss grad karismatiskt ledarskap [24]. Många respondenter noterar att det givetvis skiljde sig i personligheten, mycket beroende på vilken situation som chefen befann sig i. Detta tyder också på att cheferna använde sig av olika ledarskapsstilar beroende på vilken situation de befann sig i [1].

Ingen större skillnad noterades mellan platschefer och övriga chefspositioner.

5.2 Diskussion

Enkätsvaren visar att de flesta ledarskapsstilar som tidigare tagits upp förekommer inom byggsektorn. Vidare visar svaren att transformellt ledarskap är den ledarskapsstil som är oftast förekommande. Denna ledarskapsstil är även den mest framgångsrika inom byggsektorn enligt Liphadzi, Aigbavboa och Thwala [5].

Generellt rådde det god stämning på arbetsplatsen enligt majoriteten av respondenterna, detta tyder på att den transformella ledarskapsstilen dominerar då transformellt ledarskap bygger tillit och förtroende hos de ledda [5], [19]. Respondenternas svar tydde på att platschefen i högre grad använde sig av god stämning och laganda som motiveringsform än övriga chefspositioner, vilket kan tyda på en högre emotionell intelligens hos platscheferna [1], [22].

Vidare tydde svaren på att cheferna i hög grad använde sig av konsultativt ledarskap då många av respondenterna noterade att cheferna konsulterade sina medarbetare och sedan själv hade rätten att fatta det slutliga beslutet. Ofta konsulterades framförallt de som mest direkt påverkades av beslutet, något som också stämmer in på konsultativt ledarskap då kunskapen oftast är högre hos de medarbetare som arbetar inom det specifika området som beslutet omfattar. Den höga graden av konsultativt ledarskap kan också kopplas till den goda stämningen på arbetsplatsen eftersom arbetarna blir mer involverade i projektets beslut [22].

Den konsultativa ledarskapsstilen bedöms också främja god kommunikation [22]. Enligt Al Shamsi [32] är kommunikationen den största utmaningen vid större projekt med många underentreprenörer så att ha god kommunikation är väldigt viktigt inom byggsektorn. Givetvis spelar organisationsfärdigheterna för cheferna in i hög grad vad gäller kommunikationen [1] men den konsultativa stilen har också en positiv inverkan på kommunikationen [22].

Vid krissituationer noterade många respondenter att chefen ändrade ledarskapsstil, ofta mot det mer auktoritära hållet. Att cheferna blir mer auktoritära vid kriser är väntat [10]. Beslut blir enligt Jansson & Ljung [3] snabbare fattade med auktoritärt ledarskap, något som är högt värderat i stressade krissituationer. Som tidigare nämnts påverkas dock kvaliteten av besluten vid auktoritärt ledarskap, så att behålla en konsultativ stil så långt som möjligt är att föredra.

Något som vidare talar för en transformell ledarskapsstil är det faktum att cheferna överlag diskuterade eventuella konflikter med de inblandade för att hitta bästa möjliga lösning. Att få höra båda sidorna av situationen och inte själv fatta beslut direkt om hur konflikten ska lösas är ett starkt tecken på transformellt ledarskap [22]. Om situationen hade varit motsatt hade det istället talat för auktoritärt ledarskap [21].

Arbetarna motiverades i hög grad genom god stämning och bra laganda på arbetsplatsen. I vissa fall fanns incitament såsom bonusar för att höja motivationen. Detta tyder på att motivationen mestadels åstadkoms via transformellt ledarskap med mindre inslag av transaktionellt ledarskap.

Ur ett säkerhetsperspektiv bedöms ledarskapet som bra då den transformella stilen är positivt kopplad till säkerhet inom byggsektorn [31]. Detta stämmer även överens med undersökningen av Grill m.fl. [36] som fann att säkerheten inom byggsektorn i Sverige generellt var hög jämfört med övriga Europa.

Slutligen beskrivs cheferna övervägande som sociala och lätta att prata med. Detta tyder på en hög emotionell kompetens hos ledarna som är starkt kopplat till transformellt ledarskap. Enligt Müller och Turner [1] är emotionell kompetens den viktigaste kompetensen för en ledare inom byggbranschen eftersom det handlar om att samordna många olika resurser och aktörer. Detta stämmer väl överens med resultaten från denna undersökning.

Då svaren från alla frågor sammanställts målas en tydlig bild upp av chefernas olika ledarskapsstilar. De ledarskapsstilar som förekommer är framförallt transformellt ledarskap, transaktionellt ledarskap och auktoritärt ledarskap. Den föredragna ledarskapsstilen hos cheferna bedöms vara transformellt ledarskap. I motiveringssyfte används transaktionellt ledarskap. Cheferna byter ledarskapsstil, mest märkbart i krissituationer då de använder sig mer av auktoritärt ledarskap. Överlag använde sig cheferna även av understilen konsultativt ledarskap. Att cheferna byter ledarskapsstil bedöms övergripande som positivt i litteraturen [1], [19], [10].

Detta besvarar alla mål med undersökningen. Det bedöms inte finnas några större skillnader mellan platschefernas och övrigas chefers ledarskap då majoriteten av respondenterna tenderade att välja samma svarsalternativ oavsett om det rörde sig om en platschef eller en annan chefsposition. Den enda skillnaden i ledarskapsbeteende som noterades var hur cheferna motiverade sina medarbetare. Platscheferna använde sig i högre grad av god stämning och laganda för motivering än övriga chefspositioner.

Överlag blev resultaten av undersökningen som väntat. Teorin tyder på att transformellt ledarskap är det föredragna inom byggsektorn [1] och det bekräftades av resultaten. Att cheferna byter ledarskapsstil utefter situationen de befinner sig i och specifikt blir mer auktoritära i krissituationer är också i linje med teorin [3], [10].

Validiteten i undersökningen bedöms som god då respondenterna svarade liknande på den största andelen av frågorna och att svaren stämde överens med teorin. Detta tyder vidare på att även den externa validiteten är god, det vill säga att resultaten från denna undersökning kan appliceras generellt på den svenska byggsektorn [8].

Sammanfattningsvis tyder undersökningen på att chefer inom byggsektorn använder sig av transformellt ledarskap med mindre inslag av transaktionellt och auktoritärt ledarskap beroende på situation. Den föredragna ledarskapsstilen tenderar vara transformellt ledarskap med auktoritära inslag i en krissituation. Utöver detta använder cheferna en konsultativ stil vid beslutstagande. Cheferna bedöms överlag ha en god emotionell kompetens vilket är positivt inom byggsektorn [1] där platscheferna har den största emotionella kompetensen baserat på hur de motiverar sina medarbetare. Överlag besitter ledarna egenskaper som är i linje med vad litteraturen bedömer som gott ledarskap [1], [5], [22], [10], [32].

6 Slutsatser

I detta kapitel kopplas diskussionen till syftet med undersökningen. Metodens felkällor tas upp djupare och förslag till framtida studier ges.

6.1 Slutsatser kring undersökningens syfte

Den första delen av syftet för undersökningen var att identifiera vilka ledarskapsstilar som förekommer inom byggsektorn. Enkätsvaren visade att det förekommer transformellt, karismatiskt, transaktionellt, auktoritärt och demokratiskt ledarskap i olika utsträckningar. Detta innefattar alla ledarskapsstilar som teorin visade förutom Laissez-faireledarskap. Att denna ledarskapsstil uteslutits helt är positivt då det enligt teorin inte finns någon situation när denna ledarskapsstil är önskvärd.

Den andra delen av undersökningens syfte var att identifiera om vissa ledarskapsstilar förekom oftare än andra. Enkätsvaren visade en stark övervikt för transformellt ledarskap med mindre inslag av auktoritärt och transaktionellt ledarskap. Den demokratiska och karismatiska stilen förekommer men inte särskilt ofta.

Den tredje delen av syftet var att identifiera om cheferna ändrar ledarskapsstil beroende på vilken situation de befinner sig i. Enkätsvaren (framförallt kommentarerna) bekräftade att cheferna ändrade ledarskapsstil utefter situation. Specifikt blev de flesta cheferna mer auktoritära i en krissituation.

Den sista delen av syftet var att undersöka eventuella skillnader i ledarskapsstilar mellan olika chefspositioner. Respondenterna hade i stor utsträckning varit i kontakt med platschefer vilket försvårade jämförelsen. Jämförelsen mellan platschefer och de sammanklumpade övriga chefspositionerna visade ingen betydande skillnad i preferens av ledarskapsstil.

6.2 Felkällor inom metoden

Enkätsvaren gav en tydlig överblick av de olika ledarskapsstilarna som förekom, men en djupare analys hade åstadkommit genom att undersökningen utförts på intervjuform. Dessvärre fanns det inte tillräckligt mycket tillgängliga respondenter för en lyckad intervjuundersökning.

Vidare hade undersökningen fått ett bättre resultat om den dessutom hade involverat respondenter som arbetat en längre tid på arbetsplatser. Denna avgränsning valdes att göra baserat på arbetsinsatsen som förväntas inom ett kandidatarbete.

6.3 Framtida studier

Vidare framtida studier inom ämnet kan inkludera en undersökning där respondenterna arbetar inom byggsektorn. Det hade även varit intressant att höra chefernas egna uppfattning om sitt ledarskap för att sedan kunna jämföra den uppfattningen med medarbetarnas svar. En internationell jämförelse hade också varit intressant där den svenska byggsektorns ledarskap jämförs med den utländska byggsektorns ledarskap. Att koppla en viss ledarskapsstil till ett projekts framgång kan också vara av intresse.

7 Referenser

- [1] Müller R., & Turner, J. R., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type, *International Journal of Project Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 21-32.
- [2] Hansson, B., Olander, S., Landin, A., Aulin, R., & Persson, U., 2015. Byggledning – Projektering.
- [3] Jansson, T., & Ljung, L., 2004. Projektledningsmetodik.
- [4] Räisänen, C., Josephsson, P.E., & Luvö, B., 2015. Stakeholders' views and experiences of leadership education in construction: suggestions for improvements.
- [5] Liphadzi, M., Aigbavboa C., & Thwala W., 2015. Relationship between leadership styles and project success in the South Africa construction industry.
- [6] Holme, I.M., & Solvang, B.K., 1997, *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*.
- [7] Svensson, P.G., & Starrin, B., 1996, *Kvalitativa studier i teori och praktik*.
- [8] Borg, E., 2015, *Kvantitativ Metod* (Video publicerad av UR).
- [9] Kippenberger, T., 2002. Leadership Styles (08.04.03 – The Evolution of Leadership Styles).
- [10] Goleman, D., 2000, *Leadership that Gets Results*.
- [11] Stogdill, R.M., 1948, *Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature*.
- [12] Billig, M., 2014, *Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory?*
- [13] Cairns, T.D., Hollenback, J., Preziosi R.C., & Snow, W.A., 1998, *Technical note: a study of Hersey and Blanchard's situational leadership theory*.
- [14] Luizzi, P., 2017, *Situational Leadership*.
- [15] Collinson, D.L., Grint, K., & Jackson, B., 2011, *Leadership*.
- [16] Gemill, G., & Oakley, J., 1992, *Leadership: An Alienating Social Myth*.
- [17] Grint, K., 2005, *Problems, Problems, Problems: The Social Construction of "Leadership"*.
- [18] Wellman, N., 2017, *Authority or Community? A Relational Models Theory of Group-level Leadership Emergence*.
- [19] Price, J.J., 2009. *The Conception and Operationalization of leadership in construction companies*, Masters Degrees Thesis, UNISA.
- [20] Winch, G.M., 2012. *Managing Construction Projects*. Kapitel 16, *Infusing the Project Mission*.
- [21] Evans, V. S., & Evans, A. L., 2002. Leadership workshop, *Education journal*, 123. (1.).

- [22] Kiplangat, H.K., 2017, The Relationship between Leadership Styles and Lecturers' Job Satisfaction in Institutions of Higher Learning in Kenya.
- [23] Northouse, P.G., 2000. Leadership theory and practice. 2nd Edition. Thousand Oaks: Sage.
- [24] Conger, J.A., & Kanungo, R.N., 1987, Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings.
- [25] Wright, P.L., 1996, Managerial Leadership.
- [26] Boonyachai, Y., 2011. An investigation of the leadership styles of middle managers in the Thai hotel industry using the MLQ (5X-Short Form) and Hofstede's Cultural Dimensions, DBA thesis, Southern Cross University, Lismore, NSW.
- [27] Hillebrandt, P., 2000. Economic Theory and the Construction Industry. 3rd Edition, Basingstoke: Macmillan.
- [28] Toor, S.R., & Ofori G., 2008. Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership, International Journal of Project Management, 26. (6.) pp. 620-630.
- [29] Olander, S., 2018. Föreläsning Lunds tekniska högskola.
- [30] Hu, X., Griffin, M., Yeo, G., Kanse, L., Hodkiewicz, M., & Parkes, K., 2018, A new look at compliance with work procedures: An engagement perspective.
- [32] Al Shamsi, H.A., 2015, A Framework For Group Leadership in the Construction Industry in Abu Dhabi.
- [31] Clarke, S., 2013, Safety leadership: A meta-analytic review of transformational and transactional leadership styles as antecedents of safety behaviours.
- [33] Rego, P., Pereira Lopes, M., & Volkmann Simpson, A., 2017, The Authentic – Machiavellian Leadership Grid: A Typology of Leadership Styles.
- [34] Harrison, C., 2018, Leadership Theory and Research: A Critical Approach to New and Existing Paradigms.
- [35] Harris, F., McCaffer, R., & Edum-Fotwe, F., 2013, Modern Construction Management.
- [36] Grill, M., Pousette, A., Nielsen, K., Grytnes, R., & Törner, M., 2017, Safety leadership at construction sites: the importance of rule-oriented and participative leadership.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 – Enkät

Enkätundersökningen utfördes online via tjänsten Survey & Report som tillhandahålls av Lunds universitet. Nedan redovisas frågorna och svarsalternativen. Respondenterna hade möjlighet att lämna kommentarer om de ville lägga till något till svaren. Respondenterna kunde välja ett svarsalternativ per fråga.

Fråga 1: Vilken position hade chefen?

Endast kommentar.

Fråga 2: Hur var stämningen mellan arbetarna och chefen?

- Kompisstämning
- Professionell stämning

Fråga 3: Hur fattade chefen beslut?

- Involverade alltid sina medarbetare
- Involverade mestadels sina medarbetare
- Fattade beslut mestadels ensam
- Fattade alla beslut ensam

Fråga 4: Hur reagerade chefen om det uppstod en utmaning/kris?

- Chefen fattade mer beslut ensam
- Chefen blev hårdare mot sina medarbetare
- Chefen blev märkbart stressad
- Chefen undvek ansvar och svåra beslut
- Ingen skillnad kunde märkas på chefens beteende

Fråga 5: Hur löste chefen konflikter på arbetsplatsen?

- Chefen diskuterade problemet med de inblandade
- Chefen fattade beslut om hur konflikten skulle lösas själv
- Chefen undvek konflikter
- Vet ej

Fråga 6: Hur motiverades arbetarna på arbetsplatsen?

- Genom incitament såsom bonusar
- Genom stark laganda och bra stämning
- Ingen motivering

Fråga 7: Hur skulle du beskriva chefens personlighet?

- Stor social kompetens, lätt att prata med, avslappnad
- Starkt inriktad på jobbet, svår att prata med om saker som inte rör arbetet
- Vet ej