

En kvalitativ studie för projektledarens framgång

En undersökning av egenskaper och färdigheter hos
projektledaren



LTH
LUNDS TEKNISKA
HÖGSKOLA

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Institutionen för bygg- och miljöteknologi / Byggproduktion

Examensarbete:
Adani Juzel
Ilija Jurisic

© Copyright Adani Juzel, Ilija Jurisic 2023

LTH Ingenjörshögskolan vid Campus Helsingborg
Lunds universitet
Box 882
251 08 Helsingborg

LTH School of Engineering
Lund University
Box 882
SE-251 08 Helsingborg
Sweden

Sammanfattning

- Titel:** En kvalitativ studie för projektledarens framgång: En undersökning av egenskaper och färdigheter hos projektledaren
- Författare:** Adani Juzel & Ilija Jurisic
- Handledare:** Radhlinah Aulin, Lunds tekniska högskola
- Examinator:** Rikard Sundling, Lunds tekniska högskola
- Syfte & mål:** Syftet med studien går ut på att undersöka och analysera vilka karaktäristiska egenskaper och färdigheter som en projektledare bör besitta eller utveckla för att lyckas i sin roll. Vidare kommer studien att undersöka projektledarens ledarskapsstil för att få en uppfattning om hur det påverkar ett projekts framgång. Genom att identifiera dessa egenskaper och färdigheter kan arbetet bidra till att öka förståelsen för vad som krävs av en framgångsrik projektledare och hjälpa till att utveckla riktlinjer för hur man kan förbättra sin projektledningskompetens.
- Problemställning:**
- Vilka mjuka och hårda egenskaper är avgörande för en projektledare i byggprojekt?
 - Hur påverkar projektledarens ledarskapsstil byggprojektets framgång?
 - På vilket sätt kan en projektledare bidra till ett framgångsrikt projekt?
- Metod:** Denna studie är av kvalitativ art där forskningsmetoden innefattar en grundlig litteraturstudie för att erhålla en djup förståelse av ämnet och tidigare forskning. Data har noggrant samlats in från kvalitativa intervjuer med byggprojektledare från olika företag. Därefter har dessa data systematiskt analyserats för att kunna dra fram resultat och slutsatser.

Slutsats: Studien visade att för att leda byggprojekt effektivt krävs en kombination av hårda och mjuka kompetenser. Inom de mjuka kompetenserna är kommunikationsförmåga avgörande, särskilt anpassningsbarhet i kommunikationen för att möta olika målgrupper och situationer. Bland de hårda kompetenserna är tidsplanering, tidsstyrning, budgetplanering och budgetstyrning avgörande. Det betonades även vikten av att vara bekant med kontraktsförhandlingar och juridiska frågor.

När det gäller ledarskapsstil visade resultaten att en positiv och anpassningsbar ledarskapsstil, särskilt det transformativa ledarskapet, främjar samarbete, delaktighet och en positiv arbetsmiljö i projektgruppen.

Projektledarens förmåga att anpassa sin ledarskapsstil till olika omständigheter och intresser spelar också en viktig roll för projektets framgång. Genom att utveckla och använda dessa kompetenser samt anpassa sin ledarskapsstil kan projektledaren öka sannolikheten för ett framgångsrikt genomförande av byggprojektet.

Nyckelord: Projektledare, Kompetens, Egenskaper, Framgångsrik projektledning

Abstract

- Title:** A qualitative study for project manager success: An examination of characteristics and skills of the project manager
- Authors:** Adani Juzel & Ilija Jurisic
- Supervisor:** Radhlinah Aulin, Lunds Tekniska Högskola
- Examiner:** Rikard Sundling, Lunds Tekniska Högskola
- Aim & goal:** The purpose of the study is to examine and analyze the characteristic traits and skills that a project manager should possess or develop to succeed in their role. Additionally, the study will investigate the project manager's leadership style to gain insight into how it influences the success of a project. By identifying these traits and skills, the research aims to enhance understanding of the requirements for a successful project manager and assist in developing guidelines for improving project management competence.
- Research questions:**
- What soft and hard skills are crucial for a project manager in construction projects?
 - How does the leadership style of a project manager affect the success of construction projects?
 - In what ways can a project manager contribute to a successful project?
- Method:** This study is of a qualitative nature, where the research method involves a thorough literature review to obtain a deep understanding of the subject and previous research. Data has been carefully collected through qualitative interviews with construction project managers from various companies. Subsequently, this data has been systematically analyzed to draw out results and conclusions.

Conclusions:

The study showed that effectively leading construction projects requires a combination of hard and soft skills. Within the realm of soft skills, communication ability is crucial, particularly adaptability in communication to cater to different target audiences and situations. Among the hard skills, essential ones include time planning, time management, budget planning, and budget control. The importance of being familiar with contract negotiations and legal issues was also emphasized.

Regarding leadership style, the results demonstrated that a positive and adaptable leadership style, especially transformative leadership, promotes collaboration, participation, and a positive work environment within the project team.

The project manager's ability to adapt their leadership style to different circumstances and stakeholders also plays a significant role in the project's success. By developing and utilizing these skills, as well as adjusting their leadership style, the project manager can increase the likelihood of a successful implementation of the construction project.

Keywords:

Project manager, Competence, Characteristics, Successful project management

Förord

Med detta examensarbete som omfattar 22,5 högskolepoäng, slutför vi våra studier på högskoleingenjörsprogrammet i byggt teknik med arkitektur vid Lunds Tekniska Högskola, Campus Helsingborg. Det har varit en tuff resa med många frågetecken och utmaningar men i helhet har det varit jätte intressant att fördjupa sig i ämnet och få en bättre uppfattning om vad det innebär att vara en projektledare.

Vi vill rikta vårt djupaste tack till alla som har bidragit till framgången för detta arbete. Utan er ovärderliga insats och stöd skulle denna studie inte ha varit möjlig. Era engagemang, kunskaper och värdefulla perspektiv har berikat vår forskning och gett oss en djupare förståelse för ämnet. Vi vill även tacka vår handledare, Radhlinah Aulin, för hennes ovärderliga vägledning och stöd under vår resa.

Sist men inte minst, vill vi tacka varandra och oss själva för en oförglömlig resa som vi har delat. Under denna forskningsprocess har vi stöttat varandra genom både framgångar och utmaningar och tillsammans har vi övervunnit många hinder som har dykt upp längs vägen.

Helsingborg, 23:e maj 2023

Adani Juzel & Ilija Jurisic

Innehållsförteckning

Sammanfattning	3
Abstract	4
Förord	6
1 Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Mål och problemformulering	2
1.4 Avgränsningar	3
1.5 Disposition	3
2 Metod	5
2.1 Tillvägagångssätt	5
2.2 Litteraturstudie	6
2.3 Val av forskningsmetod	6
2.3.1 Intervjumetodik	7
2.3.2 Intervjuformer	8
2.3.3 Val av intervjuform	8
2.4 Trovärdighet	10
2.4.1 Validitet	10
2.4.2 Reliabilitet	11
2.5 Metodkritik	11
3 Teori	12
3.1 Projektformen	12
3.1.1 Projektorganisation	13
3.1.2 Projektledning i byggprojekt	15
3.1.3 Projektledarens roll och arbetsuppgifter	16
3.2 Projektledarens egenskaper och färdigheter	18
3.2.1 Mjuka kompetenser	18
3.2.2 Hårda kompetenser	21
3.3 Ledarskapsstil	22
4 Resultat	25
4.1 Profilbeskrivning	25
4.2 Värdering av egenskaper och färdigheter	26
4.3 Resultat av Intervjufrågor	28
4.3.1 Mjuka och hårda kompetenser	28
4.3.2 Projektledarens bidrag till ett framgångsrikt projekt	30

4.3.3 Ledarskapsstil	32
5 Analys och diskussion	37
5.1 Mjuka och hårda kompetenser	37
5.2 Ledarskapsstilar	38
5.3 Projektledarens bidrag till ett framgångsrikt projekt	39
6 Slutsats	42
6.1 Studiens slutsats	42
6.2 Framtida studier	45
7 Referenslista	46
8 Bilagor	51
8.1 Bilaga 1	51
8.2 Bilaga 2	52
8.3 Bilaga 3	54

1 Inledning

Detta kapitel inleder detta examensarbete genom att berätta bakgrunden till vår uppsats samt syfte och mål, problemformuleringar och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

Genom tiderna, tusentals år tillbaka, har människan använt sig av projektformen för att bygga hus, vägar, broar och dylikt. På senare tid under 1900-talet, tillsammans med den tekniska utvecklingen, har projekten blivit allt mer komplexa. De nya verktygen och arbetsmetoderna som utvecklades ledde till att beställare började införa krav på projektledarens kompetenser. Olika certifieringar för projektledare hade funnits en längre tid men det är särskilt två som idag certifierar projektledare, PMI och IPMA. Den ständiga utvecklingen som pågått de senaste decennierna har lett till nya arbetsmetoder inom byggsektorn, där vi idag kan bygga både snabbare men även använda arkitektoniska designers som tidigare inte var möjligt (Ottosson, 2021). En stor anledning till denna arkitektoniska utveckling är digitaliseringen. De senaste decennierna har datorprogram utvecklats som gör att arkitekter och ingenjörer kan arbeta effektivare men också mer innovativt.

Att arbeta i projekt innebär att placera människor i arbetsgrupper med särskilda specialistkompetenser och låta varje sådan arbetsgrupp hantera det område som kräver deras kompetenser. Projektorganisationen består oftast av en styrgrupp, projektledare, projektgrupp, referensgrupp och olika arbetsgrupper där projektledaren har det yttersta ansvaret för projektet (Löw, 2005). Projektledaren har en central roll i projektet och ska, om inte beställaren redan fastställt målet med projektet, fastställa det slutgiltiga målet. Därefter är projektledarens uppgift att leda projektet genom att bland annat styra projektet mot det slutgiltiga målet, kommunicera och delegera uppgifter, engagera och motivera projektdeltagare samt hantera ändringar (Hansson et al., 2021). Eftersom projektledarens uppgifter är att försäkra att projektet går i den riktning som krävs för att projektet ska nå det slutgiltiga målet, måste projektledaren ha vissa kompetenser som gör att projektledaren klarar av att hantera alla arbetsgrupper som finns inom ett projekt.

En stor del av studien kommer att undersöka de mjuka och hårda kompetenserna som en projektledare bör besitta. Enligt Heerden et al. (2023) hänvisar mjuka kompetenser till icke-tekniska färdigheter och beteenden som en individ besitter. Dessa egenskaper är relaterade till interpersonella relationer, kommunikation, ledarskap och andra aspekter av social och emotionell intelligens. Hårda kompetenser å andra sidan, är mer konkreta och

mätbara egenskaper och kunskaper som är direkt relaterade till en specifik yrkesroll eller bransch. Dessa egenskaper förvärfvas oftast genom utbildning, träning eller yrkeserfarenhet.

En framgångsrik projektledare ser till att de gemensamma målen uppnås genom att driva de andra projektdeltagarna så att resultatet uppnås. Detta kan låta enkelt men människor är komplicerade och för en projektledare är det en stor utmaning i och med att det oftast är en stor och varierad grupp av människor som denne ska handskas med (Löow, 2005). Frågan är *vilka* egenskaper samt färdigheter som kan komma att påverka projektledarens roll samt hur dessa kompetenser hos projektledaren kan användas för att driva framgångsrika projekt. Studien är tänkt att undersöka vilka kompetenser en projektledare i ett byggprojekt bör besitta för att projektet ska bli så framgångsrikt som möjligt.

1.2 Syfte

Syftet med studien går ut på att undersöka och analysera vilka karaktäristiska egenskaper och färdigheter som en projektledare bör besitta eller utveckla för att lyckas i sin roll. Vidare kommer studien att undersöka projektledarens ledarskapsstil för att få en uppfattning om hur det påverkar ett projekts framgång. Genom att identifiera dessa egenskaper och färdigheter kan arbetet bidra till att öka förståelsen för vad som krävs av en framgångsrik projektledare och hjälpa till att utveckla riktlinjer för hur man kan förbättra sin projektledningskompetens.

1.3 Mål och problemformulering

Målet med denna studie är att identifiera de relevanta egenskaper och färdigheter som en byggprojektledare bör besitta eller utveckla för att vara framgångsrik i sin roll. Ytterligare kommer byggprojektledarens ledarskapsstil utvärderas och en koppling till projektets framgång kommer att göras. Resultatet av denna studie kommer att tillhandahålla en lista över de viktigaste egenskaperna och färdigheterna, samt en beskrivning av deras värde och relevans. Genom att öka medvetenheten om de viktiga egenskaperna och färdigheterna som krävs för en byggprojektledare kan företag och organisationer utveckla sina anställda i rätt riktning och säkerställa att de har den rätta kompetensen att leda projekt till framgång.

Följande frågeställningar kommer att utredas i denna studie:

- Vilka mjuka och hårda kompetenser är avgörande för en projektledare i byggprojekt?
- Hur påverkar projektledarens ledarskapsstil byggprojektets framgång?
- På vilket sätt kan en projektledare bidra till ett framgångsrikt projekt?

1.4 Avgränsningar

För att hålla den tilldelade tidsramen kommer vissa avgränsningar att behövas göras. Då det är begränsat med tid kommer studien att byggas på en kvalitativ metod och begränsas till endast 4 intervjuer. Studien undersöker endast projektledare i byggsektorn och alla projekt som nämns antas därför vara byggprojekt. Vidare kommer intellektuell intelligens (IQ) och management egenskaper (MQ) inte att undersökas.

1.5 Disposition

Inledning: I detta kapitel förklaras bakgrunden till studien samt vilka problem vi ämnar att studera. Dessutom förklaras uppsatsens syfte, mål och problemformulering samt studiens avgränsningar. Kapitlet avslutas med en beskrivning av uppsatsens disposition.

Metod: Kapitlet innehåller en beskrivning av tillvägagångssättet av själva studien. Förklaringar kring vilka metoder som användes för att inhämta teori och resultat, varför valda metoder användes samt en analys av trovärdigheten av inhämtad teori och resultat.

Teori: I teoridelen redogörs tidigare forskning kring ämnesområdet. Ämnen som bland annat tas fram är projektledning, egenskaper och färdigheter hos en projektledare och ledarskapsstilar.

Resultat: I detta kapitel redovisas de resultat som inhämtats genom våra metoder. Redovisningen består av tabeller, diagram samt intervjuer med projektledare.

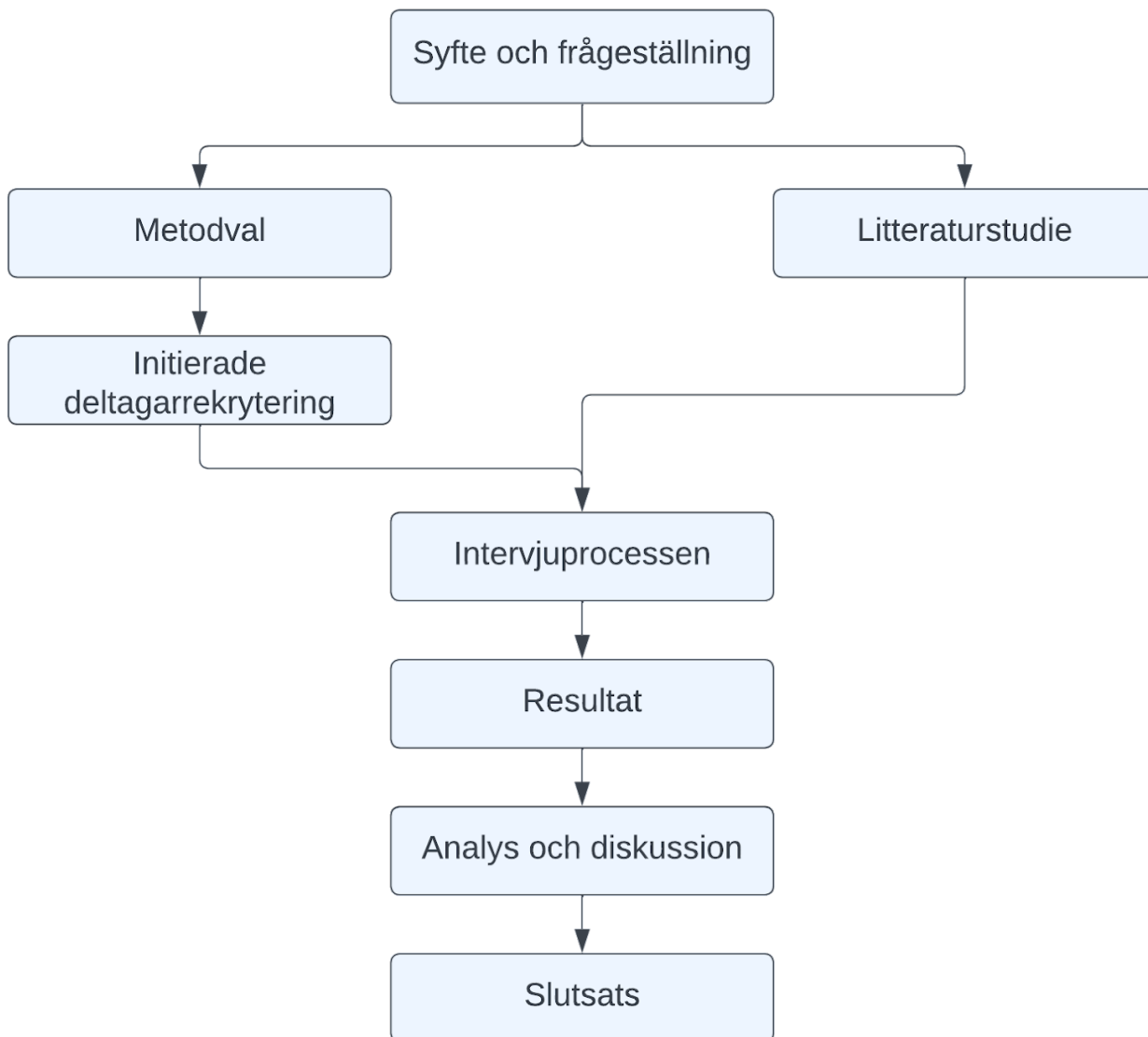
Diskussion och slutsats: En sammanfattning av studiens beskrivs och diskuteras med hjälp av resultaten från intervjuerna och den vetenskapliga teorin.

Referenser: Samtliga referenser som använts till studien redovisas i detta kapitel.

2 Metod

I metodavsnittet beskrivs studiens tillvägagångssätt och val av forskningsmetod.

2.1 Tillvägagångssätt



Figur 1. Illustration av studiens tillvägagångssätt

Figur 1 illustrerar ett flödesschema som visar studiens tillvägagångssätt och stegvis beskriver hur arbetet utfördes för att besvara studiens frågeställningar. Studien inleddes med att skapa ett måldokument som klargjorde vad som skulle behandlas i studien och vilka begränsningar som skulle följas. Tillsammans med handledaren formulerades frågeställningar som bildade grunden för studien och det bestämdes att en kvalitativ studie var mest relevant för arbetet. I samband med valet av metodval genomfördes en litteraturstudie som pågick fram tills intervjuprocessen. Efter fastställande av metodval

initierades rekrytering av potentiella kandidater. Detta gjordes genom att mejla projektledare från olika företag. Eftersom respondenterna var utspridda över hela Sverige, ansågs digitala intervjuer vara det mest lämpliga alternativet. Varje intervju varade mellan 30-60 minuter och efter varje utförd intervju transkriberades det som sades och med hjälp av svaren kunde resultaten utformas. Resultaten analyserades och diskuterades i relation till teorin från litteraturstudien. Avslutningsvis besvaras studiens frågeställningar i slutsatsen.

2.2 Litteraturstudie

Enligt Bildtgård & Tielman-Lindberg (2017) syftar en litteraturstudie till att ge en omfattande förståelse av ett forskningsområde. Genom att granska och sammanställa resultaten från tidigare forskning kan författaren utvärdera hur långt forskningen har kommit inom det valda området och identifiera vilka områden som behöver mer forskning. En grundlig litteraturstudie kan hjälpa författaren att skilja mellan vad som har gjorts och vad som behöver göras inom ämnet. Huvudsyftet med en litteraturstudie i samband med att skriva ett examensarbete är att förvärva en djupare kunskap om forskningsområdet och dess tidigare forskning.

Under arbetets gång har relevant litteratur sökts genom olika databaser, bibliotekskataloger och andra relevanta källor för att samla in kunskap för att utföra studien. Databaser som Google Scholar, Web of Science, International Journal of Project Management och ResearchGate har använts för att söka efter källor. Nyckelord som *project management*, *soft and hard skills*, och *leadership* har använts för att hitta de mest relevanta källorna för studien. De digitala källorna har främst varit på engelska medan de tryckta källorna har enbart varit på svenska. Efter det har de lämpligaste källorna valts ut baserat på deras relevans för forskningsområdet. Därefter har de mest relevanta källorna lästs igenom och sammanfattats för att möjliggöra analys och jämförelse av resultaten från olika källor, vilket har lett till att slutsatser har kunnat dras om forskningsområdet.

2.3 Val av forskningsmetod

De vanligaste teknikerna som används vid forskning idag är den kvantitativa och kvalitativa formen. Formerna är olika sätt att generera, bearbeta och analysera den information som tagits fram. Den kvantitativa formen innebär att studien hanterar mätningar av datainsamling och statistiska bearbetnings- och analysmetoder. Den kvalitativa metoden används när studien har som syfte att förstå djupet av ett eller flera problem samt att detaljerad information kan användas i datainsamlingen, till skillnad från den kvantitativa formen, där samlas all data i form av siffror och mängder (Patel och Davidson, 2011). I denna studie kommer den kvalitativa metoden att tillämpas för att besvara frågeställningarna på bästa sätt. Kvalitativa intervjuer med byggprojektledare kommer att utföras och är en nödvändig del för studien, då det är denna datan som

kommer att användas för att jämföra vetenskapliga teorier med informationen från intervjuerna för att slutligen nå fram till en slutsats.

Den vetenskapliga teorin förklarar centrala begrepp och teoretiska utgångspunkter om ämnet som studien syftar på att undersöka. Patel och Davidson (2011) förklarar att teorin är en del av studien där forskaren använder sig av den information som finns tillgänglig innan studiens undersökning av ämnet, för att skapa sig en kännedom och kunskap om det som skall undersökas i ett senare skede i studien samt för att kunna jämföra den existerande informationen med den som hämtas i studiens undersökning. Den information som hämtas i denna studie genom intervjuer kommer hädanefter att kallas för empirin. Empirin är den datan som studien kommer att inhämta, som behövs för att sedan relatera till teorin och som slutligen ska leda till en slutsats.

De tre vanligaste arbetssätten för en forskare att relatera teorin med empirin är: deduktion, induktion och abduktion (Patel och Davidson, 2011). Deduktion innebär att den vetenskapliga teorin består av hypoteser som är framtagna av forskaren med hjälp av existerande information om ämnet för att sedan utföra observationer i verkligheten och jämföra. Induktion innebär motsatsen, först utförs observationer i verkligheten för att med hjälp av dessa, dra allmänna slutsatser inom en teoretisk referensram (Eriksson och Wiedersheim-Paul, 2006). Abduktion innebär en blandning av induktion och deduktion, där man först har ett induktivt arbetssätt för att skapa en teori och sedan fortsätta med ett deduktivt arbetssätt och pröva den första teorin med observationer i verkligheten (Patel och Davidson, 2011).

Den vetenskapliga teorin i denna studie kommer att skrivas på ett deduktivt arbetssätt eftersom byggbranschen är en så pass stor bransch gör att det finns mycket information om ämnet. På grund av detta ansåg vi att ett induktivt eller abduktivt angreppssätt inte är nödvändigt i denna studie.

2.3.1 Intervjumetodik

Som en del av vår studie genomfördes vetenskapliga undersökningar av verkligheten. Undersökningarna genomfördes genom intervjuer med byggprojektledare från olika företag. Resultatet av en intervju bygger på tre saker: förberedelsearbetet, samspelet under intervjun och hur svaren bearbetas. Resultaten och underlagen intervjun gav, måste granskas och hålla en viss nivå av kvalitet. För att upprätthålla kvaliteten i intervjun utgår man från de tre huvudsakliga kvalitetskriterierna: reliabilitet, validitet samt att andra ska kunna kritiskt granska slutsatserna (Lantz, 2015).

2.3.2 Intervjuformer

En intervju kan genomföras på olika sätt, frågorna som ställs till respondenten kan vara skrivna på förhand men intervjuaren kan också välja att hålla en öppen dialog och ställa frågor som uppkommer medan intervjun fortlöper. Det finns olika nivåer på hur strukturerad eller öppen en intervju är och därför brukar man benämna de olika formerna som: öppna, halvstrukturerade eller strukturerade. I en öppen intervju ställer intervjuaren frågor som denne kommer på medan intervjun är igång, dock inom ett ämne som på förhand är planerat, respondenten har här stor möjlighet att besvara frågorna i ett bredare perspektiv. Den strukturerade intervjun genomförs på ett sätt där intervjufrågorna är strukturerade och intervjuaren vill ha specifika svar från respondenten. Det är därför mycket vanligt med en enkät vid en strukturerad intervju. Den halvstrukturerade intervjun är en blandning av den öppna och strukturerade intervjun, här kan både en enkät användas samt att man tillåter respondenten att besvara på sitt sätt (Lantz, 2015). Ett annat sätt att skilja på olika intervjuformer är frågornas grad av standardisering, det vill säga intervjuernas variation. Vid en hög grad av standardisering, ställer man exakt samma frågor i en bestämd ordning till respondenterna. En låg standardisering innebär motsatsen och därav kan intervjuerna ha stor variation eftersom intervjuaren väljer att ha mer öppna frågor och låter respondenten styra ordningsföljden. Beroende på ifall intervjun är kvalitativ eller kvantitativ kan man använda sig av olika grader av struktur och standardisering. En kvalitativ intervju har oftast låg standardisering och är antingen öppen eller halvstrukturerad medan en kvantitativ intervju har en hög grad av standardisering och en hög grad av struktur (Trost, 2010).

2.3.3 Val av intervjuform

Studien behandlar byggprojektledarens kunskaper och färdigheter samt vilken inverkan de kan ha i ett byggprojekt. Studiens empiri har inhämtats genom intervjuer med byggprojektledare inom olika företag i Sverige. Intervjuerna kan ses som slumpmässiga stickprov för att få resultat från personer med olika typ av bakgrund, ålder, erfarenhet etc. I stort sett användes den kvalitativa intervjuformen för att få detaljerade svar och en djupare förståelse kring våra frågeställningar. Intervjufrågorna skrevs på förhand innan första intervjun. Efter första intervjun utvecklades frågorna för att genomförandet av de efterföljande intervjuerna skulle bli smidigare och för att empirin skulle omfatta våra frågeställningar. För att få djupare svar av respondenterna hölls en öppen dialog mellan intervjuaren och respondenten även om bestämda frågor var skrivna på förhand. Intervjufrågorna ställdes i tur och ordning till varje respondent men det hände att respondenten hoppade över vissa frågor för att besvara dem senare i intervjun, vilket kan sammanfattas i att intervjuformen var av kvalitativ form med låg standardisering och halvstruktur.

Val av respondenter

Vid val av respondenter rekommenderar Patton (1990) att välja respondenter som kan svara på de centrala frågorna i intervjun samt att veta vad det är man undersöker för att kunna välja bort möjliga källor. Det är även viktigt att ta hänsyn till att människor kan ha olika åsikter och uppfattningar på grund av deras bakgrund, kön, ålder, värderingar och socioekonomiska förutsättningar och därför bör ett varierat urval av respondenter göras. (Patel och Davidson, 2011).

I denna studien undersöks specifikt projektledare i byggnadsbranschen och därför valdes endast projektledare som respondenter till de kvalitativa intervjuerna. Den första kontakten togs genom mail med projektledare från olika företag i Sverige. I det första mailet som skickades ut till projektledarna framgick vad som var tänkt att undersökas i studien, vilka frågor som de förväntades besvara samt bakgrundsinformation om forskarna. Tid och plats bokades med de projektledare som gick med på att medverka i en intervju och material bifogades så att de kunde förbereda sig på bästa sätt inför intervjun. De projektledare som medverkade i studien arbetar för olika konsultföretag i Sverige. Respondenterna är anonyma i studien och benämns med A, B, C och D i den kronologiska ordningsföljden som intervjuerna skedde.

Tabell 1. Intervjuer

Respondent	A	B	C	D
Roll	Projektledare	Projektledare	Projektledare	Projekteringsledare /Produktionsledare n
Form	Microsoft Teams	Microsoft Teams	Microsoft Teams	Microsoft Teams
Datum	2023-04-03	2023-04-11	2023-04-11	2023-04-13

Respondenternas bakgrund och erfarenhet

Respondent A är en erfaren byggprojektledare med sammanlagt 19 år inom byggbranschen. Han började sin karriär i byggbranschen 2004, då han fick anställning inom rivningsarbete. Med tiden väcktes hans intresse för bygg och han bestämde sig för att ta upp studier igen genom att avsluta sin gymnasieutbildning och sedan fortsätta med en högskoleingenjörsutbildning vid Kungliga tekniska högskolan. Efter utbildningen arbetade han inom produktionen som arbetsledare, platschef och entreprenadingenjör. Med sin breda kunskap inom området övergick han till att arbeta som projektledare.

Respondent B är en relativt ny aktör på byggmarknaden och har fokuserat på karriären som projektledare. Efter att ha avslutat en treårig högskoleingenjörsutbildning inom byggt teknik vid Lund Tekniska Högskola, påbörjade hon sin karriär som projektledare direkt efter examen.

Respondent C har en bakgrund inom fastighetsförvaltning, men har successivt utvecklat sina kunskaper inom byggbranschen. För att stärka sina kompetenser inom projektledning har hon läst flera kurser och utbildningar. Med denna kompetens har hon övergått till rollen som projektledare och har nu fem års erfarenhet inom detta område.

Respondent D började sin karriär inom byggbranschen som vuxenlärling inom snickeri. Efter några år beslutade han sig för att studera en treårig byggt teknisk utbildning med inriktning på arkitektur vid Malmö universitet. Efter avslutade studier började han arbeta som projektledare. På grund av hans breda kompetens och erfarenhet har han många olika roller inom sitt företag. Han betonar att han inte endast är en projektledare, utan kan också fungera som projekteringsledare eller arbetsledare beroende på projektets specifika krav. Däremot agerar han ibland som projektledare för vissa projekt beroende på situationen och företagets behov.

2.4 Trovärdighet

2.4.1 Validitet

Inom kvalitativa metoder ämnar validitet att förklara hur väl en studie eller undersökning mäter det den avser att mäta och i vilken utsträckning resultaten överensstämmer med verkligheten. Det är viktigt med hög validitet eftersom den indikerar att resultaten från en undersökning eller studie är tillförlitliga och korrekta i förhållande till verkligheten (Olsson och Sörensen, 2011).

Dock är det viktigt att konstatera att validitet har kritiserats av konstruktivistiska forskare, som menar att begreppet är otillfredsställande eftersom det förutsätter en objektiv sanning eller verklighet som man kan mäta och bedöma resultat mot. Istället menar vissa forskare att det inte finns någon gemensam sanning att bedöma resultat mot och därför svårt att försöka uppnå kriterier som validitet (Ryen, 2004).

Trots detta är validitet fortfarande ett viktigt kriterium att ta hänsyn till inom kvalitativ forskning eftersom det säkerställer att resultaten är tillförlitliga i förhållande till det som studeras. Detta kan göras genom att flera olika källor används för att samla in data och att

det hålls en kritisk inställning till sin tolkning av datan. På så sätt kan risken för felaktiga slutsatser minskas.

2.4.2 Reliabilitet

Inom kvalitativ forskning handlar reliabiliteten om att säkerställa att studiens tillvägagångssätt är konsekvent. För att uppnå detta kan man dokumentera studieprotokoll och databaser samt kontrollera transkriptionerna för uppenbara fel (Creswell, 2009).

För att säkerställa tillförlitligheten i studien beslutade författarna att spela in intervjuerna. Detta möjliggjorde att intervjuerna kunde lyssnas igenom flera gånger för att säkerställa att den insamlade datan återspeglade respondenternas åsikter och erfarenheter på ett korrekt sätt. Efter första intervjun gjordes en analys för att identifiera eventuella brister och förbättra upplägget för resterande intervjuer, vilket skulle göra insamlingen ännu effektivare. Ytterligare aspekter av respondenternas svar kunde också upptäckas genom att spela in intervjuerna, till exempel skratt och pauser.

2.5 Metodkritik

På grund av tidsbegränsningar har endast fyra projektledare intervjuats, vilket utgör ett relativt lågt antal för att dra generella slutsatser som skulle kunna omfatta alla projektledare inom byggbranschen i Sverige. Eftersom antalet intervjuade respondenter var begränsat, kunde en optimal åldersfördelning inte uppnås. Två av respondenterna var mellan 20-29 år, medan de andra två var mellan 30-39 år med varierande erfarenhet inom projektledning. Om fler respondenter hade inkluderats i undersökningen, skulle en mer nyanserad bild kunna erhållas genom en bättre åldersfördelning. Valet av respondenter var begränsat på grund av svårigheter med att hitta potentiella kandidater som var villiga att delta i studien. Det var därför nödvändigt att intervjua de kandidater som accepterade att delta i studien. Således kan begränsningen av respondenturvalet till de som accepterade att delta kan potentiellt skapa en osäkerhet i resultaten, eftersom dessa personer kan skilja sig från de som inte ville eller kunde delta. Det kan också påverka undersökningens generaliserbarhet och trovärdighet, eftersom resultaten kan vara mer specifika för de som deltog i undersökningen och inte nödvändigtvis representerar hela populationen av intresse.

Varje respondent fick i uppgift att fylla i en lista med mjuka och hårda kompetenser (se bilaga 3) och med hjälp av denna lista ge en bedömning från 1 till 10 (1 lägst, 10 högst) utifrån bidrag och relevans. Del av metodkritiken är att respondent A bedömde varje mjuk kompetens som en tia samt bedömde de hårda kompetenserna väldigt högt. Detta skapar inte en varierad och nyanserad bedömning och gör det svårt att utvärdera och identifiera vilka kompetenser som är viktigare än andra.

3 Teori

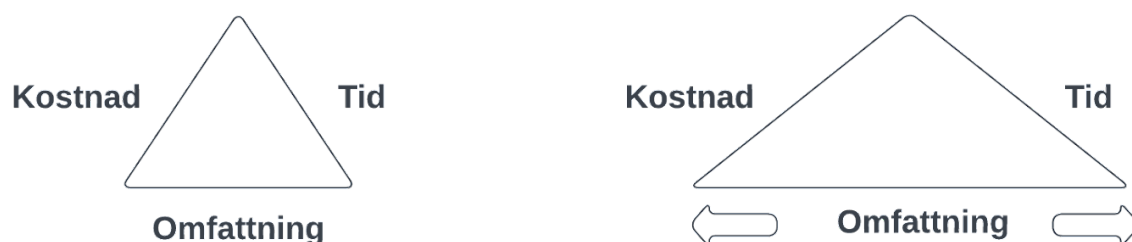
I detta avsnitt presenteras teorin. Avsnittet innefattar bakgrundsinformation om projektledning, mjuka och hårda kompetenser och ledarskapsstilar.

3.1 Projektformen

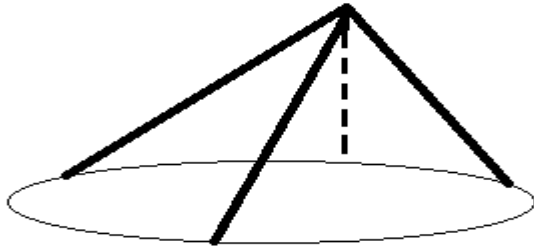
Projektformen är en arbetsform som kan användas av en verksamhet eller en privatperson för att ta fram en ny tjänst eller produkt under en viss tidsbestämd period (Hansson et al., 2021). Att arbeta i projekt underlättar för många företag genom att använda företagets egna kompetenser från olika organisationer i företaget samt att det också är möjligt att kombinera andra företags resurser för till exempel en annan del av projektet (Tonnquist, 2021). Definitionen av ett projekt kan vidare beskrivas som följande:

“Projekt definieras som en i tid och från övrig verksamhet avgränsad arbetsuppgift eller en temporär satsning i syfte att skapa en unik produkt, en unik tjänst eller ett unikt resultat” (Hansson et al., 2021).

Det unika med projektformen är att varje tjänst eller produkt som är tänkt att tillverkas, planeras utifrån tre parametrar: tid, kostnad samt omfattning (se figur 1). De tre parametrarna bildar vad som kallas för *projektriangeln* och samspelar på sättet att ifall en av dem ändras så påverkas de andra två parametrarna (Ottosson, 2021). Det är inte ovanligt att någon av de ovan nämnda parametrarna är viktigare för kunden än de andra två parametrarna, det är därför viktigt att projektägaren är tydlig med vad som skall prioriteras (Tonnquist, 2021). Med tiden har man insett att det är viktigt att behålla sitt kundnätverk för att få nya uppdrag, vilket kan vara en direkt avgörande faktor för företagets lönsamhet och framgång. Om kundrelationer adderas till *projektriangeln* bildas en *projektpyramid* (se figur 2) som i sin tur bygger på tid, kostnad, omfattning samt kundrelation (Ottosson, 2021).



Figur 2. Projektriangeln. Anpassad från Ottosson (2021)



Figur 2. Projektpyramiden. Anpassad från Ottosson (2021)

3.1.1 Projektorganisation

Verksamhetsstyrning

Syftet med att organisera en verksamhet är för att möjliggöra att arbetet utförs så effektivt som möjligt, genom att använda alla resurser man har tillgång till. Ett projektifierat företag, det vill säga ett företag där de anställda kan jobba självständigt men också i projekt, består oftast av en *linjeverksamhet* samt en *projektverksamhet*. Företaget kan sedan använda sig av olika organisationsstrukturer med anställda som har kompetenser inom olika områden (Tonnquist, 2021). När företaget till exempel vinner en upphandling av ett visst projekt, skapas en projektgrupp genom att de ledande personerna i företagets *linjeverksamhet* väljer ett antal medarbetare från företagets organisationer och skapar en projektgrupp (Hallin och Karrbom Gustavsson, 2019). De medarbetare som blir utvalda i projektgruppen kan jobba med det specifika projektet som de blivit valda för men de kan också arbeta med andra parallella projekt samtidigt (Tonnquist, 2021). Det finns flera olika typer av organisationsstrukturer som företaget kan välja att organisera sin verksamhet genom. Enligt Hallin och Karrbom Gustavsson (2019) förklaras följande organisationsstrukturer:

Funktionell projektorganisation: “Organisationer där all verksamhet bedrivs i de olika linjernas regi”

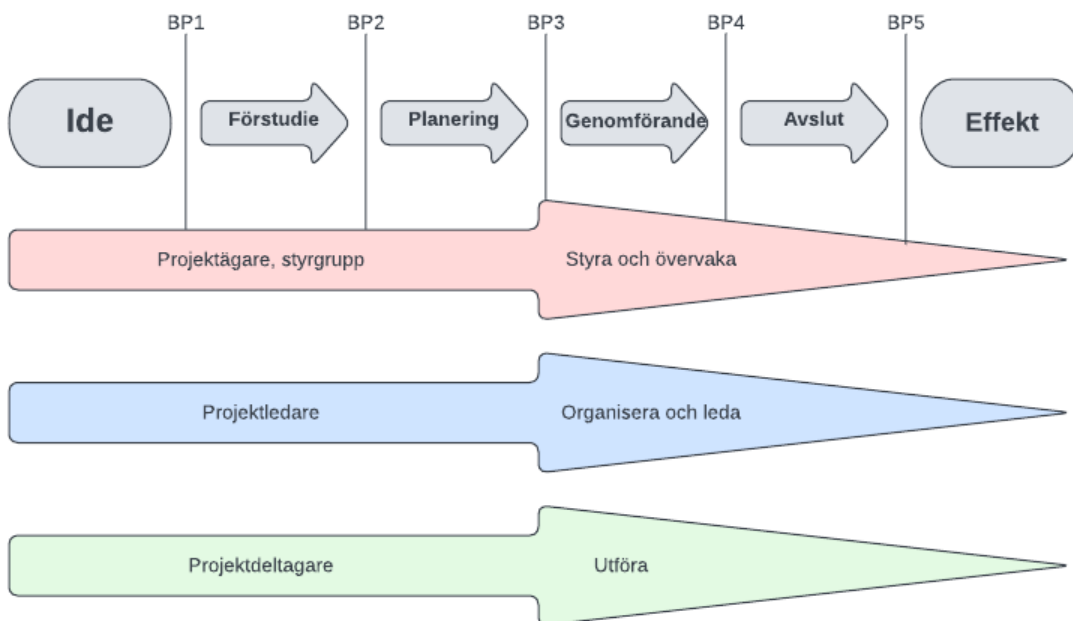
Ren projektbaserad organisation: “Hela organisationens verksamhet bedrivs i projekt, Det finns således ingen linjeverksamhet utan alla medarbetare tillhör ett eller flera projekt”

Matris-projektorganisation: Denna typ av organisation går ut på att man kombinerar linjeorganisationens olika avdelningar med en projektorganisation.

Organisationen i ett projekt

Då ett projekt utförs, krävs oftast specialkompetenser inom olika områden, vilket leder till att många personer, tjänster samt företag blir inblandade (Hansson et al., 2021). Detta kan skapa förvirring kring vilka roller som finns i ett projekt, därför brukar man separera på *befattningar* och *roller*. Befattningen beskriver vilken typ av position man har i ett

företags kärnverksamhet medan rollen beskriver vilken typ av uppgift man har i ett projekt som företaget åtagit sig (Tonnquist, 2021). Vidare förklarar Hallin och Karrbom Gustavsson, (2019) att en anställd som har befattningen projektör i företagets verksamhet, samtidigt kan få rollen som projektledare i ett av företagets projekt. Hon påpekar dock att det är viktigt att komma ihåg att befattningar och roller kan överlappa varandra. Projektets roller kan sammanfattas i olika funktioner samt beskrivas i en hierarkisk ordning likt ett företags olika nivåer av anställningsformer (Tonnquist, 2021).



Figur 3. Hierarkisk skiss av rollfördelning. Anpassad från Tonnquist (2021)

Följande roller förklaras av Hallin och Karrbom Gustavsson (2019) samt Tonnquist (2021).

Styrande roller: Projektägare, styrgrupp samt resursägare.

Deras uppgift är att styra och övervaka projektet genom att se till att projektet utförs och utvecklar sig i den riktning som är överenskommet.

Ledande roller: Projektledare, projektledningsteam, produktionsledare, delprojektledare och förändringsledare. De ledande rollerna ska organisera och leda projektet på uppdrag av de styrande rollerna.

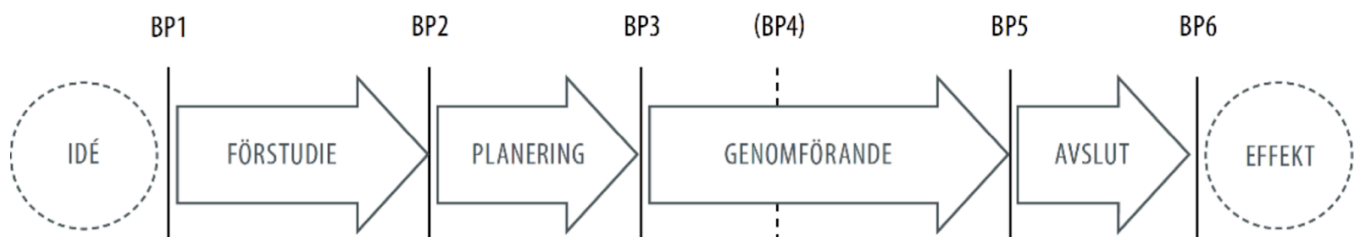
Utförande roller: Projektmedarbetarna.

Deras uppgift är att utföra själva arbetet.

Stödjande roller: Resursägare, referensgrupper, kommunikatörer och kvalitetssäkrare. Dessa har olika roller men deras gemensamma uppgift är att hjälpa de inblandade i projektorganisationen genom att kompetensutveckla, testa nya idéer, sprida information om projektet till intressenterna samt kvalitetsgranska projektet.

3.1.2 Projektledning i byggprojekt

Ett projekt delas vanligtvis upp i olika faser, med delprocesser som sträcker sig från projektets början till slut. Uppdelningen av delprocesserna i ett projekt är logisk eftersom ett projekt befinner sig i olika lägen under hela projektförloppet. Delprocesserna brukar generellt delas in i idé, förstudie, planering, genomförande, avslut samt effekt (figur 4) (Tonnquist, 2021). Genom att dela in projektet i så kallade *state-gate-modeller* skapar man delmål för det specifika projektet. Delmålen är bestämda med hjälp av de olika delprocesserna som kan kallas för arbetspaket. *State-gate-modellerna* består av bestämda delmål samt olika beslutspunkter. Projektledarna ska se till att projektets delmål uppfylls och när projektet nått till en beslutspunkt i modellen, är det upp till styrgruppen att besluta ifall projektet ska fortsätta till nästa process, gå tillbaka och genomföra ändringar eller avsluta projekt (Hallin och Karrbom Gustavsson, 2019).



Figur 4. Generell projektmodell. Anpassad från Tonnquist (2021)

I byggprojekt skiljer sig ofta den generella projektmodellen genom att delmålet *upphandling* läggs till (figur 5) (Tonnquist, 2021). I ett byggprojekt bestämmer beställaren tidigt ansvarsformen för projektet. Det finns två olika ansvarsformer, utförandeentreprenad och totalentreprenad. Väljer beställaren *utförandeentreprenad* kan beställaren delupphandla allt nödvändigt material som behövs för projektet genom att anlita olika företag och verksamheter som tar fram de nödvändiga ritningarna och som utför själva produktionen. Väljer beställaren ansvarsformen *totalentreprenad*, upphandlar beställaren en organisation som i sin tur har ansvar för att ta fram allt material och arbetskraft för att utföra hela projektet (Hansson et al., 2021).



Figur 5. Exempel av byggprocessens projektmodell. Anpassad från Tonnquist (2021)

3.1.3 Projektledarens roll och arbetsuppgifter

Projektledarens huvudsakliga uppgift är att styra och organisera projektet och se till att de uppsatta målen nås genom att kommunicera, engagera och motivera projektmedarbetarna (Hansson et al., 2021). Projektledaren kan jämföras med en VD för ett företag och jobbar på uppdrag av projektägare och beställare (Tonnquist, 2021). En projektledare är oftast kunnig inom mycket men är inte specialist på något som berör delprocesserna (Hallin, 2019). Det är viktigare med de sociala egenskaperna, ledarskap och att man är duktig på att kommunicera (Tonnquist, 2021). Sedan är det också viktigt att den tillsatta projektledaren vet om vilka befogenheter denne har eftersom projektledaren i många fall kan antas vara en “chef” över projektmedarbetarna men det är viktigt att komma ihåg att projektledaren är den som ansvarar för projektet och ska styra och organisera medarbetarna och att det är linjecheferna i företagets organisation som ansvarar för personalen (Hallin och Karrbom Gustavsson, 2019).

Enligt Hansson et al. (2021) är de vardagliga arbetsuppgifterna för projektledaren bland annat att:

- föreslå tidplan, kostnadsram och teknisk utformning,
- verkställa projektstyrelsens beslut,
- informera alla om projektets genomförande,
- föreslå organisationsstruktur och innehåll,
- fördela arbetsuppgifter till organisationsmedlemmar och
- granska samt attestera fakturor.

Ett framgångsrikt projekt

Det finns många olika faktorer som gör ett projekt framgångsrikt. En faktor som ofta betonas är att målet ska vara tydligt och att det finns resurser för att genomföra projektet. Framgångsrika projekt kännetecknas av att de uppnår sina fastställda mål inom teknik, ekonomi och tid. Utöver det är det viktigt att projektet hanterar eventuella förändringar på ett effektivt sätt under genomförandet (Hansson et al., 2021).

I helhet kan ett framgångsrikt projekt definieras av att de

- uppnår tekniska, ekonomiska och tidsmässiga mål
- hanterar avvikelser
- nöjda uppdragsgivare och intressenter
- väl förankrat
- löser konflikter
- främjar kompetensutveckling
- bra startskede och genomförande samt ger önskade effekter.

Vad gör projektledaren för att förebygga risker?

I de flesta byggprojekten uppstår det förändringar. Byggsektorn har länge varit känd för att det kan svänga snabbt. Oförutsedda komplikationer kan påverka kostnaden, tiden samt kvaliteten av ett projekt (Smith, 2014). Byggprojekt är komplexa och tar oftast lång tid att genomföra. Ett byggprojekt består vanligtvis av flera delprocesser vilket ökar riskerna för att något inte går som planerat. Ett byggprojekt kan gå back ekonomiskt sett och i värsta fall läggas ner mitt i produktionen. Förändringar i ett byggprojekt är oundvikligt och därför bör riskhantering utföras av de som är ansvariga för projektet (Smith, 2014). Det är viktigt att identifiera så många risker med projektet som möjligt, även om det är omöjligt att identifiera alla. Smith (2014) menar samtidigt att riskhantering bidrar till en bättre förståelse för projektet. Hansson et al. (2021) presenterar "riskanalysen", som är ett effektivt sätt att bedöma riskens sannolikhet och konsekvens. Riskanalys är ett bra sätt för att bland annat:

- öka förståelsen för projektet,
- identifiera möjliga alternativ till genomförandet,
- försäkra sig om att hänsyn tagits till osäkerheter och risker på ett tillfredsställande sätt och
- genom att undersöka osäkerhet och risk, kan dessa påverka på andra aspekter av projektet bedömas och därmed förebyggas.

3.2 Projektledarens egenskaper och färdigheter

Enligt Rogo et al. (2020) är arbetet med ett byggprojekt mycket komplext och kräver därför en viss nivå av skicklighet och expertis inom området. För att säkerställa att ett byggprojekt blir framgångsrikt måste projektledaren se till att det finns en tydlig och smidig kommunikation och samarbete mellan projektmedlemmar och olika intressenter. För att lyckas med detta behöver projektledaren besitta både mjuka och hårda kompetenser för att på effektivast sätt leda projektet framåt.

Per definition kan termen *egenskap* användas för att beskriva kvaliteter eller karakteristiska drag hos individer eller ting. Egenskaper är således det som bestämmer en persons individualitet och med tiden kan en individ förvärva nya egenskaper och förlora gamla, men i störst synnerhet förbli i någon mening samma person (Nationalencyklopedin, 2023). Termen *egenskap* är direkt kopplat till mjuka kompetenser och syftar till att beskriva hur en person exempelvis agerar, samarbetar, och kommunicerar med andra människor.

Å andra sidan används termen *färdighet* för att beskriva en individs förmåga att praktiskt utföra något. Detta inkluderar inlärningsbara kompetenser som till exempel manuella färdigheter men kan även inkludera språk och annat (Nationalencyklopedin, 2023). Likt termen *egenskap*, som kopplas till mjuka kompetenser, kan termen *färdighet* kopplas till hårda kompetenser och syftar till att beskriva en individs förmåga att hantera olika verktyg, instrument samt språkfärdigheter. Frågan är *vilka* av dessa egenskaper och färdigheter är relevanta att besitta och utveckla för en projektledare.

3.2.1 Mjuka kompetenser

Traditionellt sett har mjuka kompetenser inte setts som en nödvändighet men på senare tid ändrades denna uppfattning snabbt (Heerden et al., 2023). En av huvudorsakerna till att projekt misslyckas är bristen på mjuka kompetenser hos projektledare (Zuo et al., 2017). Vid analys av mjuka och hårda kompetenser kom man fram till att 25 % av den långsiktiga yrkesframgången beror på de hårda färdigheter medan 85 % av den långsiktiga yrkesframgången beror på mjuka kompetenser (Heerden et al., 2023).

För att projektledaren ska vara bekväm med att driva komplexa projekt framåt och hantera människorelaterade frågor behöver personen inneha vissa mjuka kompetenser. Dessa mjuka kompetenser omfattar, men är ej begränsade till: kommunikation, ledarskap, förhandling och problemlösning (Zou et al., 2018). Utöver dessa kompetenser nämner Van hardeen et al. (2023): integritet, arbetsmoral, ansvar, beslutssam, anpassningsförmåga, kundhantering, stresshantering och konflikthantering.

Kommunikation

För projektledare är kommunikation av särskild betydelse eftersom de förväntas kommunicera på ett klart och lättförståeligt sätt. Det handlar mindre om att korrekt uttala varje stavelse eller ord, och mer om att betona tonfall och stil i det som sägs till åhörarna (Jena & Satpathy, 2017). Detta stöds av Morgan et al. (2014) som också menar att kommunikation inte enbart handlar om orden som uttalas utan också om beteende och kontext. För att kommunicera på ett effektivt sätt är det viktigt att inte bara lyssna på orden som sägs utan också vara medveten om hur de sägs och vilka icke-verbala signaler som används.

Ledarskap

Ledarskap är en viktig pelare inom mjuka färdigheter och visar på vår förmåga att leda även om vi inte direkt hanterar andra. Ledarskapets betydelse kommer till uttryck när andra färdigheter som positiv inställning och synsätt, förmågan att kommunicera effektivt samt en förmåga att själv motivera och motivera andra tas i beaktande (Neij, 2023).

Emotionell intelligens

De mjuka kompetenserna avser individens personlighet och karakteristiska egenskaper. I projektarbete kan en individs mjuka kompetenser spela stor roll för projektets framgång. De mjuka kompetenserna har visat sig vara avgörande för hur en person inom ett projekt samarbetar med andra kollegor inom samma projekt medan de hårda kompetenserna avser en persons inlärd kunskaper, vilket kan beskrivas som *tekniska färdigheter* (Lyu, Liu, 2021). Vidare förklarar (Rao, 2013) att det generellt brukar antas att ett högt IQ innebär en större chans till att lyckas i sin karriär men han påpekar att det på senare tid har visat sig vara ännu viktigare med EQ och MQ. Den allra viktigaste förklarar han är den emotionella intelligensen, EQ eftersom denna handlar om en individs medvetande kring dennes egna eller andras känslor, hur han eller hon kan styra dessa känslor och skapa relationer med hjälp av dessa. En framgångsrik projektledare bör besitta en hög nivå av emotionell intelligens eftersom en projektledare måste kunna känna av andras känslor och samtidigt styra över sina egna för projektets bästa. I ett projekt kan det uppstå förseningar eller ändringar vilket kan påverka de inblandade i projektet, detta innebär att projektledaren som har ett stort ansvar över projektet, måste hitta nya lösningar och hantera medarbetarnas känslor inklusive sina egna. (El Khatib, Alnteiri, Al Qasemi, 2021).

Oreland och Wallerstedt (2020) bryter ner den emotionella intelligensen i flera kategorier. De menar att den emotionella intelligensen består av två huvudkategorier, nämligen *personliga kompetenser* och *sociala kompetenser*. De personliga kompetenserna beskrivs i tre element: självmedvetenhet, självbehärskning samt motivation. Oreland och Wallerstedt (2020) menar att de personliga kompetenserna består av flera element som beskriver hur väl en människa kan hantera sina egna egenskaper och färdigheter. De sociala kompetenserna består i sin tur av element som beskriver hur väl en person kan hantera relationer med andra människor. De sociala kompetenserna består bland annat av följande element: social förmåga och empati.

Förhandling och konfliktlösning

Jena och Satpathy (2017) skriver att förhandling och konfliktlösning är en vänskapskamp. Det är förväntat att anställda ska förhandla om till exempel bättre lön eller i form av idéer och tankar. Det stora problemet är att människor inte har förmågan att förhandla eller lösa konflikter på ett effektivt sätt. Jena och Satpathy nämner följande steg för att effektivt förhandla:

1. Definiera ditt förhandlingsmål.
2. Identifiera och analysera problemet.
3. Överväg styrkor och svagheter från båda sidor av problemet.
4. Bestäm vilken attityd du vill ha under förhandlingen.
5. Utarbeta en strategi för varje enskilt problem.
6. Planera en förhandlingsstrategi för varje problem.
7. Tänk igenom vilka taktiker som kan användas?
8. Planera dina frågor och argument i förväg.
9. Ha en plan B redo.

Genom att följa dessa steg kan en projektledare öka chanserna för att ett projekt ska genomföras framgångsrikt eftersom olika förhandlingar och konflikter kan lösas på ett bra och effektivt sätt. Detta baseras på att projektledaren har en tydlig plan och strategi för förhandlingar vilket kan säkerställa att projektets mål och intressen skyddas under en förhandlingsprocess.

Ansvar

En viktig mjuk kompetens för anställda är självmotivation vilket kan ses som en form av ansvarstagande. Det förväntas att anställda tar initiativ och arbetar positivt för sin organisation effektivt. Att vara ansvarsfull visar på pålitlighet och engagemang och förmedlar att man kan passa in och fungera effektivt i en organisationsstruktur utan behov av ständig övervakning.

Anpassningsförmåga

En projektledare behöver vara anpassningsbar och flexibel, vilket kan räknas som två sidor av samma mynt. Varje dag kan nya förändringar uppstå, små som stora, och projektledaren måste ha förmågan att acceptera verkligheten och anpassa sig till situationen. Detta kräver både kapacitet och vilja att lära sig nya saker och möta nya utmaningar och uppgifter inom ramen för projektet.

Stresshantering

Eftersom projektledaren ofta hanterar många bollar i luften är de oftast utsatta för högt tryck och krävande deadlines. Det är viktigt att de har förmågan att hantera stress för att

upprätthålla en effektiv projektledning. Projektledare som kan hantera sin tid och kan prioritera olika uppgifter på ett smart sätt tenderar att vara mer framgångsrika.

Integritet

Inom managementlitteraturen betyder integritet många olika saker, men enligt Palanski och Yammarino (2007) kan innebörden av integritet delas in i fem huvudkategorier: integritet som helhet, integritet som konsekvens mellan ord och handling, integritet som konsekvens i svårigheter, integritet som att vara sann mot sig själv och integritet som moral/etik. Oftast överlappar dessa definitioner varandra vilket skapar svårigheter när det gäller att mäta och testa integritet.

För att göra det enklare att förstå vad integritet innebär föreslår Palanski och Yammarino att man betraktar det som en dygd, vilket innebär att en person med integritet håller sina ord och handlingar konsekventa. Detta skapar trovärdighet och förtroende hos andra. Att ha integritet innebär inte att man är varken god eller dålig, men det är viktigt för att uppnå moralisk rättrådighet.

3.2.2 Hårda kompetenser

Endast mjuka egenskaper är inte tillräckligt för att bedriva ett framgångsrikt projekt. De mjuka kompetenserna måste kompletteras med några hårda färdigheter för att kunna vävas ihop och stödja varandra (Van hardeen et al, 2023). Zou et al. (2018) säger att hårda kompetenser hjälper projektledaren att hantera förloppet av projekt på ett effektivt sätt.

Teknisk kompetens

Enligt Gillard (2009) har teknisk kompetens länge betraktats som en avgörande faktor för framgångsrik projektledning. Inom teknisk kompetens är IT-kompetens en viktig del, vilket inkluderar bland annat förmågan att välja lämpliga verktyg, system och mjukvaror för att uppnå projektmålen.

Tidsplanering och tidsstyrning

Tidsplanering i byggprojekt handlar om att skapa en plan för att slutföra projektet inom en given tidsram och undvika förseningar. För att undvika ökade kostnader och tidsöverdrag är det viktigt att planeringen inkluderar alla faser av projektet. Genom att tidigt identifiera huvudorsakerna till förseningar kan man förebygga dem istället för att lösa problemen i efterhand. För en projektledare är det därför viktigt att kunna planera tiden på bra sätt för att kunna slutföra projektet inom den planerade tidsramen (Yang & Wei, 2010).

Budgetplanering och budgetstyrning

När man pratar om att ha koll på budgeten i byggprojekt så handlar det om att ha koll på hur mycket pengar och resurser som behövs inom olika avdelningar och enheter inom företaget. Det är viktigt för att kunna organisera och samordna produktionen på ett effektivt sätt och nå de uppsatta målen. Inom byggbranschen är det extra viktigt att ha koll på budgeten för att kunna kontrollera kostnaderna och få ut så mycket som möjligt av

företagets resurser. Några viktiga saker att tänka på för att ha en bra budgethantering i byggprojekt är att ha en gemensam budget, att ha en dynamisk och helhetsorienterad budgethantering samt att ha rimliga budgetar (Jianxin, 2016).

Kunskap om byggteknik och material

För en projektledare i byggprojekt är det viktigt att ha kunskap om byggteknik och material av flera skäl. Denna kunskap gör det möjligt för projektledaren att fatta informerade beslut och göra välgrundade bedömningar under hela projektförloppet. Genom att förstå och ha kunskap om olika byggtekniker och material kan projektledaren göra effektiva val när det gäller design, konstruktion och materialval (Neagle, 2021).

Kontraktsförhandlingar och juridiska frågor

Kunskap om kontraktsförhandlingar och juridiska frågor är en kritisk aspekt av projektledning som sätter grunden till att skapa tydliga förväntningar mellan de olika parterna i ett projekt. Genom att ha god kunskap om kontraktsförhandlingar och juridiska frågor säkerställer projektledaren att projektet följer tidsplanen och budgeten samt minskar risken för missförstånd och konflikter. Utöver detta ger kunskapen om kontraktsförhandlingar och juridiska frågor en ram för att hantera risker och förebygga eventuella problem som kan uppstå under projektets gång. Effekten av god kunskap inom detta område leder till ökad effektivitet, minskade kostnader och bättre projektutfall (Oboloo, uå).

Kvalitetskontroll och kvalitetssäkring

I byggbranschen finns det alltid risker och därför är kvalitetskontroll och kvalitetssäkring avgörande för att förebygga problem med ett bygge och minska risken som föreligger. Om det uppstår problem i kvaliteten som upptäcks först efter att en aktivitet har slutförts leder detta till förseningar i projektplanen. Om problemet däremot inte upptäcks alls under byggnadsprocessen kan det resultera i defektperioder eller byggnadsfel långt efter att projektet är slutfört. Det är därför viktigt att implementera effektiva kvalitetssäkringsåtgärder för att undvika dessa problem (Conqa, 2021).

3.3 Ledarskapsstil

För att förstå hur en projektledares ledarskapsstil påverkar ett projekts framgång måste vi först förstå definitionen av ledarskap. Enligt Bergengren (2018) kan ledarskap definieras som en påverkansprocess där ledarens förmåga att inspirera och motivera människor att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål är avgörande.

När man pratar om ledarskapsstilar pratar man oftast om *hur* en ledare väljer att leda (Bergengren, 2018) sin organisation, team, grupp eller individer mot ett gemensamt mål eller syfte. Beroende på projektgruppen kan en projektledare behöva anpassa sin

ledarskapsstil till situationen och den specifika projekten. Det läggs alltså stor vikt på att projektledaren är anpassningsbar och kan tillämpa olika ledarskapsstilar beroende på vad situationen kräver (Yukl, 2012).

Valet av ledarskapsstil beror på vilken ledarskapsroll projektledaren vill ta men det kan oftast baseras på att projektledaren har i uppgift att skapa en effektiv arbetsmiljö och beroende på projektmålen kan olika ledarskapsstilar tillämpas för att skapa de bästa förhållanden för projektgruppen (Muller & Turner, 2005). Inom ledarskapsteori finns det ett flertal olika ledarskapsstilar men de flesta klassas oftast under transaktionellt eller transformativt ledarskap (Tyssen, Wald, Spieth, 2013). Bortsett från transaktionellt och transformativt ledarskap nämner Anantatmula (2010) även situationsbaserad ledarskap som en grundläggande stil inom ledarskapsteori.

Transaktionellt ledarskap

Vid det transaktionella ledarskapet läggs det fokus på att upprätthålla ordningen och att belöna eller bestraffa anställda baserat på deras prestationer. Denna stil innebär vanligtvis en mer hierarkisk och kontrollerad struktur (Muller och Turner, 2005). Det innebär att en ledare använder belöningar och straff för att motivera medarbetare att uppnå ett specifikt mål. Transaktionellt ledarskap kan vara mer lämpligt för organisatoriska processer, eftersom dess fokus ligger på att få arbetet utfört. Å andra sidan är transformativt ledarskap användbart när ledarna är intresserade av att bygga relationer och inspirera medarbetare (Anantatmula, 2010).

Transformativt ledarskap

Till skillnad från transaktionellt ledarskap är huvudfokuset med transformativt ledarskap att inspirera och motivera medarbetare (Anantatmula, 2010). Både Aga et al. (2016) och Huang et al. (2011) betonar att en ledare med transformativa egenskaper kan bidra till positiva effekter eftersom samarbete och kollaboration uppmuntras och det läggs stort fokus på gruppens enighet, vilket är direkt kopplat till ett projekts framgång. I en studie som jämför transformativt ledarskap med transaktionellt ledarskap (James och Ogbonna, 2013) säger man att en transformativt ledarskapsstil består av fyra komponenter:

- karisma eller idealiserat inflytande,
- inspirerande motivation,
- intellektuell stimulans och
- personlig och individuell uppmärksamhet.

Det läggs således mindre vikt på ledarens intellektuella intelligens och mer fokus på den emotionella intelligensen. En studie av Muller och Turner (2005) hänvisar till en studie gjord av Dulewicz och Higgs (2004), där tre aspekter av kompetens undersöktes för att bedöma en ledares framgång. Det visade sig att intellektuell kompetens (IQ) stod för 27 % av framgång i ledarskap, management egenskaper (MQ) stod för 16 % och emotionell intelligens (EQ) stod för 36%.

Situationsbaserad ledarskap

Situationsbaserat ledarskap är en teori som utvecklades av Hershey och Blanchard på 1960-talet och ledde till skapandet av Hershey-Blanchard modellen (McCleskey, 2014). Teorin säger att det inte finns en perfekt ledarskapsstil och att ledaren istället bör anpassa sig till den specifika situationen. Det betyder att det inte finns ett enda bästa sätt att leda och för att vara effektiv måste ledaren kunna anpassa sin ledarskapsstil mellan uppgiftsorienterad och relationsorienterad beroende på situationen (A. Khan, I. Khan, Nawaz, 2016).

4 Resultat

I detta avsnitt presenteras resultaten utifrån respondenternas svar på intervjufrågorna.

4.1 Profilbeskrivning

Tabell 2. Profilbeskrivning av respondenter

Respondent	Ålder	Kön	Erfarenhet inom byggbranschen (år)	Erfarenhet som projektledare (år)	Utbildning	Organisation
A	30-39	M	19	4	Högskoleingengörs- utbildning på KTH	Mindre konsultföretag
B	20-29	K	4	4	Högskoleingenjör i byggt teknik med arkitektur på LTH	Mindre konsultföretag
C	20-29	K	10	5	Fastighetsförvaltar- utbildning + utökade kurser i byggprojektledning	Mindre konsultföretag
D	30-39	M	17	13	Högskoleingenjör- utbildning inom arkitektur på MaU	Mindre konsultföretag

4.2 Värdering av egenskaper och färdigheter

Under intervjuens gång presenterades en lista med mjuka och hårda kompetenser (se bilaga 3) som en projektledare bör besitta. Urvalet av de kompetenser som finns med i listan utgick från det som står i teorin. Respondenterna uppmanades att bedöma varje kompetens på en skala från 1 till 10, där 1 representerade den lägsta graden av relevans eller bidrag och 10 representerade den högsta. Syftet med bedömningen är att mäta hur viktiga och bidragande varje kompetens är för att lyckas som byggprojektledare och för att skapa en jämförande analys för att identifiera de mest kritiska kompetenserna. Respondenterna uppmanades att göra sina bedömningar så nyanserade som möjligt för att maximera den analytiska potentialen i den slutliga databehandlingen.

Tabell 3 är en sammanställning av respondenternas personliga bedömning av mjuka och hårda kompetenser. Genom att bedöma varje kompetens baserat på dess relevans och bidrag till ett framgångsrikt projekt, har respondenterna kunnat ge en nyanserad och personlig bedömning av de olika kompetenserna. Dessa bedömningar har sedan sammanställts i tabell 3 för att ge en överblick av vilka kompetenser som anses vara viktigast för rollen som byggprojektledare.

Begreppsförklaring

Relevans: Handlar om hur viktig och relevant varje kompetens är för rollen som byggprojektledare. Det handlar om att bedöma hur mycket varje kompetens faktiskt används och påverkar projektets framgång. Respondenterna uppmanades att bedöma varje kompetens på en skala från 1 till 10, där 1 representerade den lägsta graden av relevans och 10 representerar den högsta. Ju högre relevans en kompetens har, desto viktigare är det att en byggprojektledare besitter denna kompetens.

Bidrag: Handlar om hur mycket varje kompetens bidrar till framgången för projektledningen. Det handlar om att bedöma hur mycket varje kompetens faktiskt hjälper byggprojektledaren att göra sitt arbete på ett effektivt sätt och uppnå önskade mål. Respondenterna uppmanades att bedöma varje kompetens på en skala från 1 till 10, där 1 representerade den lägsta graden av bidrag och 10 representerade den högsta. Ju högre bidrag en kompetens har, desto mer hjälpsam är det för en byggprojektledare att besitta denna kompetens.

Tabell 3. Sammanställt tabell som visar bedömningen för mjuka och hårda kompetenser

	Respondent A		Respondent B		Respondent C		Respondent D	
Mjuka	Relevans	Bidrag	Relevans	Bidrag	Relevans	Bidrag	Relevans	Bidrag
Kommunikation	10	10	9	8	10	9	10	10
Ledarskap	10	10	7	8	8	10	7	6
Emotionell intelligens	10	10	7	7	6	5	6	5
Integritet	10	10	6	5	5	4	5	5
Förhandlingsförmåga	10	10	8	9	7	7	8	7
Konflikthantering	10	10	6	4	7	7	6	6
Ansvar	10	10	9	9	8	7	4	4
Anpassningsbar	10	10	10	8	7	6	9	8
Stresshantering	10	10	7	8	9	9	8	4
Hårda								
Teknisk kompetens	8	10	7	8	5	5	6	6
Tidsplanering och tidsstyrning	10	8	9	9	7	7	7	7
Budgetplanering och budgetstyrning	8	8	9	9	10	8	7	8
Kunskap om byggteknik och material	8	8	4	7	9	9	8	9
Kontraktsförhandlingar	8	8	8	8	6	6	10	10
Kvalitetskontroll	8	8	5	7	8	8	9	10

4.3 Resultat av Intervjufrågor

4.3.1 Mjuka och hårda kompetenser

Fråga 1: Kan du förklara varför du valde [kompetenser ur tabellen, 7 och mer] som viktiga kompetenser?

Respondenterna hade likvärdiga åsikter gällande vilka kompetenser som de tyckte var viktigast. Ur mjuka kompetenser tyckte respondent A, C och D att kommunikationsförmågan är den viktigaste mjuka kompetensen som en projektledare ska besitta. Respondent B bedömde också kommunikationsförmågan väldigt högt men bedömde kompetensen att vara anpassningsbar högre.

”Allting handlar om kommunikation. Om du ska ha ett lyckat projekt är det oftast att kommunikationen har varit bra. Om du ska ha en nöjd kund är det kommunikationen som behöver fungera oavsett hur bra man är på allt annat.” (Respondent C)

”Jag tänker att anpassning är att man måste jobba i grupp oftast och jag skulle mestadels säga att det handlar om att få ihopa gruppen och alla i den här gruppen kommer inte vilja samma sak hela tiden så därför skulle jag säga att det viktigaste är att kunna anpassa så att alla blir nöjda.” (Respondent B)

För hårda kompetenser gav respondenterna relativt likartade svar på frågan om varför de valde vissa hårda kompetenser som viktiga. Kompetenser som tidsplanering och tidsstyrning samt budgetplanering och budgetstyrning var bland de högst bedömda.

”Det som din beställare vill ha är att de vill att man ska klara budgeten och de vill att man ska klara tiden. Det är det viktigaste. Det är hela tiden det man får jobba efter och därför skulle jag säga att det är det viktiga här.” (Respondent B)

Fråga 2: Kan du förklara varför du valde [kompetenser ur listan, 5 och lägre] som mindre viktiga kompetenser?

För de kompetenser som respondenterna ansågs mindre viktiga var integritet och konflikthantering lägst bedömda av respondent B, C och D. Respondent B och C var överens om att integritet inte är det som driver projektet framåt. Respondent B nämner att det går in på projektledarens anpassnings- och kommunikationsförmåga att förebygga konflikter. Respondent D nämner att det inte finns någon etik eller moral i byggbranschen och har därför bedömt integritet lågt.

”Jag tror inte att det är det som driver projektet framåt. Jag tycker att prio ett som projektledare är att driva projektet framåt och jag tror inte att det spelar så stor roll. Konflikthantering kan spela roll ibland men oftast vill man inte hamna i en konflikt, så jag skulle inte ens säga att det är det jag använder mest.” (Respondent B)

Fråga 3: Finns det andra viktiga kompetenser som en projektledare bör ha som inte finns med i listan?

a) *Om ja, vilken/vilka?*

b) *Varför anser du att den/de kompetenserna krävs i ditt dagliga arbete?*

Utöver kompetenserna som finns med i tabellen tycker respondent B att man ska vara ödmjuk och lyhörd. Speciellt som nyexaminerad byggingenjör.

”Ja, jag skulle säga speciellt när man kommer ut som ung och ny, lite som ni gör, skulle jag säga det viktigaste är nästan att vara typ ödmjuk och lyhörd. Om jag hade kommit som projektledare och bara sagt så här ska det vara, så här ska ni göra, det är på det här sättet, hade gubbarna ute på bygget tappat all respekt för mig och ingen som lyssnat på vad jag sa. Jag tror speciellt att när man kommer som ung att man har lite social förmåga, lite ödmjuk, kan fråga frågor men ändå på rätt sätt för att få fram bra svar. Det skulle jag säga är en styrka som ändå behövs.” (Respondent B)

Respondent C tycker att det kan vara extra bra om man är en problemlösare och smidig med arbetet.

”Projekt blir sällan som man tänkt sig och då måste man vara lite kreativ och hitta lösningar.” (Respondent C)

Fråga 4: Vilka konkreta exempel på mjuka och hårda kompetenser har du sett vara särskilt viktiga i ditt arbete som projektledare?

Respondent B framhåller betydelsen av mjuka kompetenser såsom ödmjukhet och social kompetens, medan respondent C fokuserar på att vara en medlare mellan olika parter och att ha god teknisk kunskap. Respondent D betonar vikten av att ha juridiska och kontraktskompetenser för att säkerställa att projektet följer de nödvändiga riktlinjerna och för att minska kostnaderna för slutkunderna.

”Mjuka är ju det här med att vara ödmjuk, det har hjälpt mig mycket i alla fall. Och lite social kompetens. Men hårda parametrar är ju lite mer strukturerat skulle jag säga men typ planering är det viktigaste.” (Respondent B)

”Man har ibland haft krav på sig från stadsbyggnadskontoret som kund inte alls tycker är nödvändiga och då behöver man ibland vara den här medlaren mellan dem. Sen så är det framförallt när det kommer ändrings- och tilläggsarbeten. Dels är det att dem måste veta och förklara för kunden varför det har uppkommit ändrings- och tilläggsarbeten, varför man inte kunnat se det tidigare. Där kommer det in att kunna ha koll på det tekniska lite grann.” (Respondent C)

”Kommunicerar inte jag saker vidare, som jag känner till, kommer projektet inte att bli bra helt enkelt. Hårda kompetenser kan man se mycket enklare, ett exempel är den senaste ÄTA-listan. Hade jag inte haft de kontrakts kompetenserna och de juridiska kompetenserna som jag besitter så hade Malmös stads invånare betalat en miljon kronor mer i ett byggprojekt än vad de behöver göra nu. Ett mer konkret exempel helt enkelt.” (Respondent D)

4.3.2 Projektledarens bidrag till ett framgångsrikt projekt

Fråga 1: Vilka åtgärder vidtar du som projektledare för att säkerställa att projektet blir framgångsrikt?

Samtliga respondenter betonar vikten av att upprätthålla budgeten och tidsplanen för att säkerställa projektets framgång. Respondent B framhäver vikten av att följa avtalshandlingarna medan respondent C beskriver en 5-stepsplan som inkluderar tidig kommunikation med beställare och entreprenör för att klargöra tolkningar. Respondent D är mer inne på att skapa god engagemang för alla projektmedlemmar i arbetet samt att ha en beslutstidsplan istället för en projekteringstidsplan.

”Jag framför allt ser till att de klarar budgeten och tiden, att de gör vad som står i avtalshandlingarna.” (Respondent B)

”Vi har ett 5-steps plan. Dels gör vi att man i ett tidigt skede har en dialog med beställaren om vilka förväntningar finns och sen även i ett tidigt skede ha ett möte med både beställaren och entreprenören för att klargöra punkter som eventuellt kan tolkas annorlunda.” (Respondent C)

Fråga 2: Hur identifierar du och hanterar potentiella risker som kan påverka projektets framgång?

Respondent B och D betonar vikten av att noggranna granskningar av ritningar, allt från systemhandlingar till bygghandlingar för att identifiera potentiella brister i projektet. Utöver detta nämner både respondenten B och D vikten av att hålla regelbundna byggmöten för att identifiera och hantera potentiella risker. Respondent C nämner att i vissa fall kan en förstudie göras för att öka förståelsen för eventuella otydligheter i projektet.

”Man granskar ju alltid bygghandlingar i projekteringen och då granskar man från systemhandling till bygghandling. Man är ute på platsbesök under projektet gång för att se till att det ser ut som man vill att det ska se ut. Man håller i byggmöte, det också ett sätt att det blir som man vill.” (Respondent B)

Fråga 3: Hur säkerställer du att projektet genomförs inom budgeten och tidsramen, och vilka verktyg och metoder använder du för att hålla projektet på rätt spår?

Olika verktyg och metoder används för att säkerställa att projektet genomförs inom budgeten och tidsramen. För budgeten använder respondent B en excelmall där projektkalkylen följs. För tidsramen får respondent B en produktionstidsram från entreprenören som följs och vid varje byggmöte diskuteras hur läget ligger till. Respondent C menar att det är dialogen mellan entreprenören och projektledaren som är viktigast men påpekar även att entreprenören har en egen tidplan som gäller bygget men att respondent C gör bäst i att sätta upp en egen tidplan för annars är risken stor att tiden springer iväg.

”För budgeten har vi en excelmall där vi följer projektkalkylen. I början av projektet sätter vi en projektkalkyl, det här är ramen som vi ska klara. Oftast gör man den själv som projektledare till sitt projekt i samråd med sin beställare. Under hela tiden får man in äta kostnader, man får in fakturor och då lägger man in den där så att man kan hela tiden följa upp var ligger vi, hur ser prognosen ut? För tidsramen får man oftast en produktionstidram från entreprenören och vid varje byggmöte ser vi var. Man har en produktionstidsram som byggaren tagit fram och sen så följer man upp den vid varje möte för att se var man ligger.” (Respondent B)

Fråga 4: Vilken roll spelar din förståelse för organisationens affärs- och verksamhetsmål i projektets framgång, och hur ser du till att projektmålen är i linje med dessa mål?

Respondenterna har olika åsikter om hur viktigt det är att förstå organisationens affärs- och verksamhetsmål för att projektet ska bli framgångsrikt. Respondent B anser att det inte är så viktigt medan respondent C och D tycker att det är viktigt att ta hänsyn till mål som att ha nöjda kunder och ökad kompetens i projekten.

“Mitt företag satsar mycket på utbildningar och kurser för att öka de anställdas kompetens men de åtgärderna är inte direkt kopplade till projektets mål utan de gör att jag själv blir bättre i mitt arbete.” (Respondent D)

Fråga 5: Hur ser du på utvärdering av projektet, och vilka åtgärder vidtar du för att lära dig av eventuella misslyckanden och förbättra processen inför framtida projekt?

Respondenterna är eniga om att utvärdering av projekt är en viktig del av processen, men något som de gör lite av. De flesta respondenter nämner att de gör någon form av utvärdering, som till exempel ett slutmöte eller en enkät, men inte något som sker i större utsträckning.

”Vi brukar ha slutmöte, där vi går igenom en projektutvärdering och så skickar vi en enkät också, jätteenkelt. Vilket projekt hade ni och vad är dina erfarenheter av det företaget jag jobbar på? Vad är

erfarenheten från mig som person, som projektledare? Så tre snabba frågor då man får korta svar helt enkelt.” (Respondent A)

4.3.3 Ledarskapsstil

Fråga 1: Vilken ledarskapsstil använder du som projektledare?

Respondenterna använder sig av olika ledarskapsstilar. Respondent A gillar att anpassa sin ledarstil till situationen och försöker upprätthålla en god ton. Respondent B betonar vikten av att vara ärlig och ödmjuk, medan respondent C ser sig själv som någon som vägleder projektet framåt genom att balansera intressen mellan beställare och entreprenör. Respondent D beskriver sig själv som en motiverande ledare.

”Människor har olika stilar egentligen hur man bemöter och bedömer, men det är klart att man ska anpassa sig. De är olika människor och det gäller att säga till. Jag var på ett möte nu innan och det tog för lång tid för att de satt med sina telefoner. Jag har bett om deras uppmärksamhet på mötet, vilket jag inte har fått så jag ska ringa de båda nu i eftermiddag och säga att det var en dålig stil att de satt med sina telefoner. De kanske satt med jobbet men jag brukar alltid säga att om jag sitter med min telefon så sitter jag och antecknar men jag känner att de var lite utanför mötet. Jag anpassar situationen, jag tar inte upp det på mötet för då kan det bli dålig stämning men ringer jag ett samtal nu i eftermiddag, då blir det mer personligt mellan mig och dem. Jag hänger inte ut dem framför allihop utan jag ber er att lämna era telefoner när vi är på möte. Då blir det att jag anpassar mig, där det gäller för mig att ha tålmod som projektledare och inte brista ut i aggression, även om jag vill det så gäller det att hålla god ton.”
(Respondent A)

Fråga 2: Finns det någon koppling mellan projektledarens ledarskapsstil och ett projekts framgång?

- a) Om ja, vilken koppling finns det?*
- b) Om nej, varför?*

Enligt alla respondenter finns det en tydlig koppling mellan projektledarens ledarskapsstil och projektets framgång.

”Som projektledare ska man alltid föregå med gott exempel, det är det första. Man kan inte be folk att vara på plats kl 07.00 medan man själv kommer in kl 09.00, då är det en dålig ledarskapsstil. Ledarskapsstil kan också vara att inte be folk att jobba kvällar och helt enkelt spegla situationen mot sig själv, vill jag ha det så? Man ska sätta sig själv in i situationen, just när man begär något från någon. Men det är helt enkelt att föregå med gott exempel, sköta sig själv, sköta sina arbetsuppgifter, sköta sina tider, tänka på semesterledigheten på sommaren för att ge möjligheten till medarbetarna att våga ta semester.” (Respondent A)

Fråga 3: Hur uppmuntrar du till samarbete och delaktighet i projektteamet med din ledarskapsstil?

Respondenterna använder sig av olika tekniker och metoder för att uppmuntra till samarbete och delaktighet i projektteamet. Respondent B belyser att alla involverade vill till samma mål och kanske därför inte aktivt uppmuntrar projektmedlemmarna till samarbete och delaktighet utan något som sker fortlöpande. För att uppmuntra till delaktighet och samarbete och att projektmedlemmarna ska leverera håller respondent C i regelbundna möten för att stämma av läget och delegera uppgifter så att projektmedlemmarna vet vad som förväntas av dem. Respondent D fokuserar på att vara proaktiv och ge projektmedlemmarna det de behöver för att må bra och prestera på topp.

”Vi jobbar alla olika, jag jobbar på ett sätt där jag serverar alla i projektteamet, behöver de ha något en lördag kl 14, då ser jag till att de har det en lördag kl 14. Behöver de ha en inbjudan till något då ser jag till att fixa det innan de hinner fråga om det, det vill säga vara lite proaktiv och ge dem allt de vill innan de vill. Ser jag till att de under mig mår bra då tror jag att projektet mår bra, det vet jag inte mer än att jag försöker ge dem allt de behöver och lite till.” (Respondent D)

Fråga 4: Hur tar du hänsyn till och anpassar din ledarskapsstil och din kommunikation till olika intressenter, såsom ledning, projektteam och kunder?

Respondenterna har olika syn på hur man bör anpassa ledarskapsstil och kommunikation till olika intressenter. Respondent B föredrar en personlig och serviceinriktad kommunikation gentemot beställare, medan en mer rak och tydlig kommunikation krävs gentemot entreprenörer och i ändringsdiskussioner. Respondent C betonar vikten av att anpassa kommunikationen efter personen, oavsett om de är en del av projektteamet eller en kund. Respondent D betonar vikten av att visa intresse för personen man kommunicerar med

”Där är det mycket att man känner av vem människan är som man pratar med och jag tror inte det har att göra med att om någon är med i projektteamet eller om det är en kund, utan det är mer vad är det för person jag pratar med och hur kommunicerar jag bäst med den människan. Ibland märker man att vissa människor måste man vara lite tydliga med och vissa behöver man vara lätta med.” (Respondent C)

Fråga 5: Hur ger du feedback och coachar dina teammedlemmar med din ledarskapsstil?

Respondent B ger inte så mycket feedback till teammedlemmar då de flesta jobbar enskilt, medan respondent C ger feedback löpande när det finns utrymme för förbättringar. Respondent D säger att om någon gör något bra, så berättar han det inför hela gruppen, men om någon gör något mindre bra, bokar han alltid ett möte för att ge feedback.

”Gör man någonting bra då är jag inte helt obenägen att säga det inför hela gruppen. Sänka en människa framför en hel grupp skulle jag aldrig göra mer än på skämt, och då är det inte för att de har

varit dåliga” (Respondent D)

Fråga 6: Hur skapar du en positiv arbetsmiljö och motivation i projektteamet?

Både respondent B och C säger att det är viktigt att alla i teamet har samma mål och att alla är med i planeringen. Respondent B vill också att man lyssnar på varandra och anpassar tidsplanen efter vad alla tycker. Respondent C delar upp arbetet efter vad projektmedlemmarna är bra på och intresserade av för att höja motivationen.”

”Jag skulle säga att jag själv är positiv och att det skapar en trevlig miljö i projektet och som sagt att man säger att alla vill samma mål. Det är också viktigt att man lyssnar på dem. Om man sätter en tidsplan är det viktigt att fråga om tidsplanen är rimligt och om de kommer hinna med den. Det brukar också uppskattas mycket.” (Respondent B)

Fråga 7: Hur tar du hänsyn till olika personligheter och arbetsstilar i ditt ledarskap som projektledare?

Respondent B, C och D betonar vikten av att anpassa sitt ledarskap och sin kommunikation till olika personligheter och arbetsstilar. Respondent B nämner att det kan vara skillnad i hur man kommunicerar med entreprenören jämfört med beställaren. Respondent C nämner att det handlar om att känna av vem man har att göra med och att anpassa sin kommunikation utifrån det. Respondent D påpekar att man behöver bemöta olika personer på olika sätt beroende på deras personligheter och preferenser.

”Vissa människor vill ju sitta tyst i en hörna och vissa vill raljera med dig när du håller på och snackar skit. Du får bemöta alla på olika sätt. Du måste anpassa din kommunikation till vem du kommunicerar med.” (Respondent D)

Fråga 8: Vilken typ av stöd och resurser ger du dina teammedlemmar för att hjälpa dem att uppnå sina mål i projektet?

Både respondent B och respondent C betonar att det är viktigt att anpassa stöd och resurser till varje enskild teammedlems behov. Respondent B menar att man ska fråga teammedlemmarna om deras tidsbehov och att det är viktigt att skapa en trevlig stämning. Respondent C påpekar att man bör välja rätt teammedlemmar från början och ha någon med relevant erfarenhet i projektet för att kunna bolla idéer och problem. Respondent D säger att det kan vara svårt att hantera flera projekt samtidigt och att det kräver en proaktiv inställning.

”Att ställa frågan hur mycket tid känner ni att ni behöver, känns detta rimligt med att ha granskningshandlingarna framme vid den dagen? Att man ändå ställer frågan och inte bara slänger ett

datum och säger att ni ska vara klara om tre veckor. Det blir inte lika trevlig stämning.” (Respondent A)

5 Analys och diskussion

Detta avsnitt syftar till att analysera och diskutera de resultat som har erhållits i studien och koppla samman dessa med den tillhörande teorin.

5.1 Mjuka och hårda kompetenser

Som tidigare beskrivit är kommunikationsförmågan en central mjuk kompetens av särskild betydelse enligt teorin. För att kunna anpassa sitt tonfall och stil i det som sägs till olika målgrupper behöver projektledaren kunna kommunicera effektivt. Vikten av kommunikation som en mjuk kompetens bekräftas av de intervjuade respondenterna, då det rankades som den allra viktigaste kompetensen av alla respondenter förutom respondent B, som tyckte att anpassningsförmågan var viktigare. Däremot tyckte även respondent B att kommunikationsförmågan spelade en central roll i att kunna vara anpassningsbar och att allt i grund och botten handlar om att kunna kommunicera effektivt. Denna överensstämmelse mellan teorin och resultaten styrker betydelsen av kommunikation som en avgörande faktor för projektledarens och projektets framgång.

Utifrån respondenternas bedömning av kommunikationens bidrag och relevans (se tabell tabell 3) till ett framgångsrikt projekt framgår det tydligt att kommunikationsförmågan har en betydande inverkan på projektets resultat. Respondenterna var överens om att ett framgångsrikt projekt hänger på en väl fungerande kommunikation och citatet från respondent C (se fråga 1) förstärker betydelsen av kommunikation i projektledarens arbete. För respondent C handlar allting om kommunikation och ett lyckat projekt med nöjda kunder baseras på god kommunikation.

När det kommer till respondenternas syn på betydelsen av de hårda kompetenserna var respondenterna överens om att tidsplanering och tidsstyrning samt budgetplanering och budgetstyrning var avgörande för en projektledare. Eftersom tid och budget utgör grunden för projektets ramar (Yang & Wei, 2010; Neagle, 2021) är det centrala faktorer som projektledaren måste ta hänsyn till. Genom att ha starka kompetenser inom dessa områden kan projektledaren leda projektet mot framgång.

Något som ska konstateras är att respondent D bedömde kunskap om kontraktsförhandlingar och juridiska frågor som högst (se tabell 3) vilket är rätt intressant då det skiljer sig från resterande bedömningar av respondenterna. Respondent D tyckte att god kompetens om kontraktsförhandlingar och juridiska frågor sätter ramen för projektet eftersom det är viktigt att ha koll på projektets gränser, vad som ska göras och vad som inte ska göras. Från teorin är vi medvetna om att kontraktsförhandlingar och juridiska

frågor är av avgörande betydelse inom projektledning då de lägger grunden för vad som ska förväntas mellan olika parter i ett projekt.

Som följdfråga bads respondenterna att förklara varför de har gett vissa mjuka och hårda kompetenser en lägre bedömning jämfört med resterande kompetenser. Från de mjuka kompetenserna var integritet och konflikthantering bland de kompetenser med lägst bedömning. Integritet är en viktig kompetens som kan vara av betydelse för en projektledare utifrån teorin. I sammanhanget handlar integritet om att vara en trovärdig och pålitlig person som strävar efter moralisk rättrådighet. Intressant nog tyckte inte respondent B, C och D att integritet är en särskilt viktig kompetens att besitta eftersom det är inte det som driver projektet framåt. Respondenterna tyckte att projektledaren har som ansvar att driva projektet framåt och att integritet inte bidrar till det särskilt mycket.

Både teorin och resultaten bekräftar att god kommunikation och anpassningsförmåga spelar en avgörande roll i konflikthantering genom att minska och förebygga konflikter som annars skulle uppstå. Enligt Jena och Satpathy (2017) uppstår problem eftersom människan inte är effektiv på att förhandla och lösa olika konflikter. Respondent B föredrar att undvika konflikter genom att använda sin kommunikation och anpassningsförmåga för att förebygga dem. Det kan därför sägas att kommunikations- och anpassningsförmågan spelar hand i hand och är ömsesidigt beroende av varandra. Genom att utöva god kommunikation kan projektledaren mer framgångsrikt anpassa sig till olika situationer på det sätt som optimerar projektets framgång.

5.2 Ledarskapsstilar

Eftersom ledarskap handlar om att inspirera och motivera sina medarbetare att arbeta tillsammans mot ett gemensamt mål utgör det en kritisk parameter att behärska (Bergengren 2018). Olika ledarskapsstilar hos projektledaren har undersökts för att få en uppfattning om hur och vilken ledarskapsstil leder till framgång i ett projekt. Enligt Yukl (2012) behöver projektledaren kunna anpassa sin ledarskapsstil. Valet av ledarskapsstilen beror främst på vilken roll projektledaren vill ta och projektmålen (Muller och Turner, 2005).

I teoridelen förklaras tre olika ledarskapsstilar; transaktionellt ledarskap, transformativt ledarskap och situationsbaserat ledarskap. Man kan alltså säga att dessa stilar utgör grunden för de resterande ledarskapsstilar som finns. Ett ledarskap med transaktionella perspektiv fokuserar på att upprätthålla ordning och antingen belöna eller bestraffa arbetarna baserat på deras prestation (Muller och Turner, 2005). Ett annat perspektiv till

det transaktionella ledarskapet är det transformativa ledarskapet som fokuserar på att inspirera och motivera medarbetare (Anantatmula, 2010). Detta leder i sin tur till att skapa en positiv arbetsmiljö och främjar samarbete och enighet, vilket är kopplat till projektets framgång (Aga et al., 2016; Huang et al., 2011). En annan synsätt, Hersey-Blanchard-modellen, säger att projektledaren ska anpassa sin ledarskapsstil till situationen och för att vara en effektiv ledare måste projektledaren kunna bolla mellan att vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad beroende på situationen (A. Khan, I. Khan, Nawaz, 2016).

Gällande vilken ledarskapsstil som respondenterna använde sig av hamnade svaren under kategorin transformativt- och situationsbaserad ledarskap. För respondent A var det viktigt att kunna anpassa sin ledarskapsstil till omständigheterna och alltid försöka hålla en god ton. För respondent B var karaktärsdrag som ärlighet och ödmjukhet viktiga faktorer för att leda ett framgångsrikt projekt. Respondent C betonade vikten av att balansera parternas olika intressen för att vägleda projektet framåt. Respondent D beskrev sig själv som en motiverande ledare som fokuserar på att ge sina projektmedlemmar det de behöver för att prestera på topp. I helhet kan det konstateras att den ledarskapsstil som respondenterna väljer är i korrelation med antingen transformativt ledarskap och/eller situationsbaserad ledarskap. Samtliga respondenter var överens om att en ledarskapsstil där man använder sig av belöningar och bestraffningar inte var lämpligt i det sammanhang som de jobbade i. Ledarskapsstilar med transaktionella perspektiv sågs ner på och något som respondenterna helst ville undvika att använda sig av.

Enligt respondenterna fanns det en tydlig koppling mellan projektledarens ledarskapsstil och projektets framgång. Projektledare som framträder som positiva förebilder, som ser till att skapa positiva arbetsmiljöer och som kan anpassa sin kommunikation till olika intressenter anses vara viktiga faktorer för att främja samarbete och delaktighet i projektgruppen

5.3 Projektledarens bidrag till ett framgångsrikt projekt

Vi har samlat in material från fyra intervjupersoner som alla är aktiva inom byggbranschen. Vi utformade sammantaget 17 intervjufrågor och det är fem av dessa som kommer att omfattas av denna del i analysen. En av frågorna som vi ämnade att besvara i denna uppsats är: *På vilket sätt kan en projektledare bidra till ett framgångsrikt projekt?*

Vi har tidigare diskuterat projektledning som modell för byggprojekt, där Tonnquist (2021) betonade vikten av många kompetenser från flera aktörer och den effektivisering

som följer med detta. Vidare så argumenterar Hansson et al. (2021) att grunden för projektledning är en arbetsform som kan användas för att ta fram nya produkter eller tjänster under en tidsbegränsad period, samt placera människor i arbetsgrupper med särskilda specialistkompetenser. Detta bidrar till ökad kompetensutveckling, vilket är något som Hansson et al. (2021) menar främjar ett framgångsrikt projekt. Dessa produkter eller tjänster planeras och tillverkas efter tre parametrar: *tid, kostnad och omfattning*, medan det för byggprojekt tillkommer en och det är *kundnätverk* (Ottosson, 2009). Enligt våra respondenter så har denna planering och process en avgörande betydelse för ett byggprojekts framgång. Att upprätta en plan för budget samt tid är något som samtliga respondenter lägger mycket vikt i, då detta skapar en god relation mellan intressenter och leverantörer och på så sätt ett gott förtroende för projektgruppen. En av respondenterna lade extra vikt i gott relationsskapande då detta bidrar till att skapa en gynnsam relation som i längden kommer att hålla, vilket är något som ses som avgörande i byggbranschen då denna har en tendens att svänga snabbt menar Smith (2014).

Vad som definierar ett framgångsrikt projekt anser samtliga respondenter är förmågan att kunna nå ut till arbetsgruppen och kommunicera riktlinjer och önskemål från ledningen. En väl utvecklad kommunikationsförmåga är en mjuk egenskap, till skillnad från till exempel inlärd kunskap kring datorprogrammet Excel, vilket är en hård egenskap (Jena & Satpathy, 2017). En bra kommunikationsförmåga anses som viktig då ett framgångsrikt projekt vilar på en stabil grund av planering och avstämning och ett sätt för att etablera denna avstämning är regelbundna byggmöten, vilket är något som majoriteten av respondenterna lägger mycket vikt i för att minimera risker för projektet.

En av respondenterna uttryckte även hur god ton och ödmjukhet som ledarstil kan bidra till ökad kommunikation och integrering i arbetsgruppen, vilket även minskar riskerna då det kan resultera i att folk vågar uttrycka sin åsikt och eventuell osäkerhet. Detta kan motverka risker då en av respondenterna uttryckte att han anser att projekt som det är lite frågor kring löper en större risk än projekt där medarbetare vågar uttrycka osäkerhet, som i de fallen lättare kan motverkas då de uppmärksammas.

Ytterligare en aspekt som samtliga respondenter betonade vikten av är utvärdering av projektet. Detta anser de är viktigt då det kan bidra till förståelse och lärdom inför kommande projekt och dess utmaningar, något som kan gå under kategorin som delprocesser (Tonnquist, 2021). Utvärdering som delprocess kommer efter flödet om en idé, dess förstudie, planering och utförande (Tonnquist, 2021) och respondenterna uttrycker att detta är något som de vill bli bättre på och utveckla i större skala då det kan

motverka brister, men även implementera en process som kan komma att evolvera en redan etablerad ledarskapsstil till att nå ytterligare framgång inom byggprojekt och en bransch i helhet. Respondenterna tenderar sällan att genomföra utvärderingar av projekt. Detta beror på att de upplever att de har för mycket arbete och vanligtvis inte har tillräckligt med tid för att ägna sig åt utvärderingar. I de fall som respondenterna ändå väljer att utföra en utvärdering, gör de det oftast genom att skicka ut en enkät eller genom att göra ett samtal med beställaren.

6 Slutsats

6.1 Studiens slutsats

Vilka mjuka och hårda kompetenser är avgörande för en projektledare i byggprojekt?

Utifrån analysen och diskussionen kan vi dra slutsatsen att både teorin och respondenternas svar ger användbara insikter om de avgörande mjuka och hårda kompetenser som en projektledare behöver för att lyckas med ett byggprojekt. Både teorin och svaren från respondenterna bekräftar att kommunikationsförmågan framstår som det mest avgörande mjuka kompetensen. Dessutom betonas vikten av att vara anpassningsbar i kommunikationen för att möta olika målgrupper och olika situationer. När det gäller hårda kompetenser är det uppenbart att tidsplanering och tidsstyrning, såväl som budgetplanering och budgetstyrning, är avgörande för projektets framgång. Det är också intressant att observera att respondent D betonar vikten av att vara bekant med kontraktsförhandlingar och juridiska frågor som två viktiga hårda färdigheter.

Dessutom visar analysen att konflikthantering och integritet inte prioriteras lika mycket som andra kompetenser. Detta visar att projektledare ofta prioriterar framdrift och resultat framför integritet. Men både teorin och resultaten betonar hur viktigt det är att kommunicera och anpassa sig för att hantera och undvika konflikter i byggprojekt.

Sammanfattningsvis krävs en kombination av hårda och mjuka kompetenser för att leda byggprojekt effektivt. För att ett projekt ska gå bra krävs en bra kommunikations- och anpassningsförmåga, och kunskap om tidsplanering, budgetstyrning och juridiska frågor. Detta ger en säker grund för projektets genomförande. Projektledare kan bättre hantera svårigheter och öka sannolikheten för ett framgångsrikt byggprojekt genom att förstå och utveckla dessa egenskaper och färdigheter.

Hur påverkar projektledarens ledarskapsstil byggprojektets framgång?

Projektledarens ledarskapsstil har en direkt påverkan på byggprojektets framgång. Transaktionellt, transformativt och situationsbaserad ledarskap är några stilar som har undersökts och resultaten pekar på att en positiv och anpassningsbar ledarskapsstil främjar samarbete, delaktighet och en positiv arbetsmiljö i projektgruppen. Dessa är faktorer som bidrar till ett lyckat projekt. Denna typ av ledarskapsstil ämnar till att inspirera och motivera medarbetare, vilket i sin tur leder till bättre resultat i projekt. Den transformativa

ledarskapsstilen har visat sig vara särskilt framgångsrik inom byggprojekt, eftersom den lägger stor vikt på att skapa en positiv miljö där projektmedlemmar arbetar tillsammans och når enighet. Projektmedlemmar är mer benägna att känna engagemang och ta ansvar för sitt arbete om projektledaren kan inspirera och motivera dem. Detta kan resultera i högre effektivitet, färre konflikter och bättre problemlösningsförmåga inom projektgruppen.

Projektledarens förmåga att anpassa sin ledarskapsstil till olika omständigheter och intressenter är en ytterligare viktig komponent som har beaktats. Projektledare kan effektivt hantera svårigheter och ändringar under projektets gång genom att använda situationsbaserade metoder genom att bolla mellan uppgifts- och relationsorienterade metoder. Detta betyder att projektledaren måste kunna anpassa sig till olika miljöer, hantera olika personligheter inom gruppen och möta de specifika behoven och målen för projektet.

Beroende på valet av ledarskapsstil kan resultatet variera. Däremot ska det konstateras att projektledarens ledarskapsstil spelar en avgörande roll i byggprojektets framgång. Den transformativa ledarskapsstilen samt en ledarskapsstil där projektledaren har förmågan att kunna anpassa sig och vara flexibel leder till bättre resultat än den transaktionella ledarskapsstilen. Genom att använda sig av det transformativa ledarskapet kan projektledaren skapa en positiv arbetsmiljö, främja samarbete, engagemang och effektivitet inom projektgruppen. Detta ökar sannolikheten för framgångsrika resultat och slutförande av byggprojektet. Respondenterna tycker att det transaktionella ledarskapet, som är inriktat på att belöna eller bestraffa individer för deras arbete, inte är lämpligt eller önskvärt för byggprojektet. Istället uppmuntrar respondenterna en ledarskapsstil som inspirerar, motiverar och vägleder projektmedlemmar.

På vilket sätt kan en projektledare bidra till ett framgångsrikt projekt?

Resultatet visar att en projektledare kan bidra till ett framgångsrikt projekt på flera sätt. En viktig aspekt. För det första är det viktigt att projektledaren har en bred kompetens och kan dra nytta av olika aktörers kompetenser för att göra projektet mer effektivt och leda det mot framgång. Projektledaren måste se till att projektet är en välplanerad och genomtänkt process som fokuserar på tid, kostnad, omfattning och kundnätverk. Dessa faktorer skapar en stabil grund för framgång i ett projekt.

Från tidigare resultat och analyser har studien kommit fram till att kommunikationsförmågan är en kritisk mjuk kompetens hos en projektledare. För att minska risker och skapa en miljö där alla kan uttrycka sina åsikter behöver projektledaren

ha goda kommunikationsegenskaper. Detta kan åstadkommas genom att till exempel hålla regelbundna möten för att få en uppfattning om hur saker och ting ligger.

Sättet som projektledaren agerar och leder är också av stor betydelse i att bidra till ett framgångsrikt projekt. Genom att hålla en god ton och förmågan att skapa goda relationer mellan projektmedlemmar och andra intressenter kan projektledaren skapa en positiv arbetsmiljö. På så sätt känner sig alla involverade trygga med att bidra till projektet och det minskar risken för missförstånd och konflikter.

En viktig del av byggprocessen, som oftast bortses ifrån och tas för givet, är själva utvärderingen som görs efter att ett projekt avslutas. Genom att utvärdera projekt kan projektledaren lära sig från sina och projektets misstag och använda lärdomen inför framtida projekt. Genom att implementera och förbättra utvärderingsprocessen kan projektledare öka framgången för sina projekt och byggbranschen som helhet.

Sammanfattningsvis kan en projektledare bidra till ett framgångsrikt projekt genom att utnyttja kompetenser från olika aktörer, planera noggrant, kommunicera tydligt, skapa goda relationer, minimera risker och kontinuerligt utvärdera och förbättra processen.

6.2 Framtida studier

För framtida studier inom området hade fler intervjuade respondenter bidragit till att öka generaliserbarheten. Genom att inkludera fler respondenter skulle det vara möjligt att upptäcka ytterligare data som kanske inte kunde fås med den begränsade storleken av respondenter. Ett annat perspektiv som hade kunnat öka studiens generaliserbarhet hade varit att sträva efter en mer representativ respondentgrupp.

Det skulle vara intressant att undersöka om faktorer som bakgrund, ålder, kön, etnicitet och andra relevanta faktorer påverkar en projektledares mjuka och hårda kompetenser, såväl som deras ledarskapsstil, eller om dessa aspekter är generella för alla projektledare, oavsett deras unika egenskaper. Genom att inkludera deltagare med olika bakgrunder och erfarenheter skulle man möjligtvis kunna fastställa om det finns olika mönster eller skillnader i hur olika grupper av projektledare utvecklar och använder sina kompetenser. Det kan vara intressant att ta reda på om exempelvis kön eller etnicitet påverkar hur projektledare kommunicerar och hanterar konflikter. På samma sätt kan deras förmåga att fatta strategiska beslut eller anpassa sig till förändringar påverkas av deras ålder och erfarenhet.

7 Referenslista

Aga, D.A., Noorderhaven, N. och Vallejo, B. (2016), "Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building", *International Journal of Project Management*, Vol. 34, s. 804-818.

Anantatmula, V.S. (2010), "Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance", *Engineering Management Journal*, Vol. 22, s. 13-22.

Bildtgård, T. och Tielman-Lindberg, S. (2017), "Hur man gör litteraturoversikter", tillgänglig på: https://www.researchgate.net/publication/312938035_Hur_man_gor_litteraturoversikter [åtkomst: 28 april 2023].

Conqa. (2021), "The importance of Quality Assurance in construction", tillgänglig på: <https://conqa.com/the-importance-of-quality-assurance-in-construction/#:~:text=Why%20is%20Quality%20Assurance%20so,work%20and%20programme%20delays> [åtkomst: 1 maj 2023].

Creswell, J.W. (2009), "Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches", Sage, Los Angeles, 3:e upplagan.

Dulewicz, S.V. och Higgs, M.J. (2004), "Design of a New Instrument to Assess Leadership Dimensions and Styles", *Selection and Development Review*, Vol. 20, s. 7-12.

El Khatib, M., Almtteiri, M. och Al Qasemi, S. (2021), "The Correlation between Emotional Intelligence and Project Management Success", *iBusiness*, Vol. 13, s. 18-29.

Gillard, S. (2009), "Soft Skills and Technical Expertise of Effective Project Managers", *Informing Science and Information Technology*, Vol. 6.

Hansson, B., Olander, S., Landin, A., Aulin, R. och Persson, U. (2021), "Byggledning Projektering", Studentlitteratur AB, Lund, 2:a upplagan.

Hallin, A. och Karrbom Gustavsson, T. (2019), "Projektledning", Liber, Solna, 3:e upplagan.

Heerden, A., Babaeian Jelodar, M., Chawynski, G. och Ellison, S. (2023), "A Study of the Soft Skills Possessed and Required in the Construction Sector", *MDPI*, Vol. 13, No. 2, s. 522.

Jianxin, L. (2016), "Overall Budget Management in Construction Engineering Budget Management", *International Conference on Civil, Transportation and Environment*.

Khan, Z.A., Nawaz, A. och Khan, I. (2016), "Leadership Theories and Styles: A Literature Review", *Journal of Resources Development and Management*, Vol. 16.

Lantz, A. (2013), "Intervjumetodik", Studentlitteratur AB, Lund, 3:e upplagan.

- Le Duc, M. (2007), "Metodhandbok som tankekarta", tillgänglig på:
<http://www.leduc.se/metod/Induktion,deduktionochabduktion.html> [åtkomst: 20 april 2023].
- Lyu, W. och Liu, J. (2021), "Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings", *Applied Energy*, Vol. 300.
- McCleskey, J.A. (2014), "Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development", *Journal of Business Studies*, Vol. 5, s. 117-130.
- Morgan, L., Paucar-Caceres, A. och Wright, G. (2014), "Leading Effective Global Virtual Teams: The Consequences of Methods of Communication", *Systemic Practice and Action Research*, Vol. 27, s. 607-624.
- Nationalencyklopedin. (2023). "Egenskap", tillgänglig på:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/egenskap> [Åtkomst: 17 mars 2023].
- Nationalencyklopedin. (2023). "Färdighet", tillgänglig på:
<https://www.ne.se/uppslagsverk/ordbok/svensk/f%C3%A4rdighet> [Åtkomst: 17 mars 2023]
- Neagle, J. (2021), "Importance of Construction Technology", tillgänglig på:
<https://spotmigration.com/blog/importance-of-construction-technology/#:~:text=Construction%20Technology%20Improves%20Decision%20Making&text=The%20ability%20to%20make%20hypothetical,to%20make%20cost%20Defective%20decisions> [åtkomst: 12 mars 2023].
- Oboloo. "Why Is Contract Management Important To Any Project Management Effort?", tillgänglig på:
<https://oboloo.com/blog/why-is-contract-management-important-to-any-project-management-effort/> [åtkomst: 15 mars 2023].
- Odumeru, J.A. och Ogbonna, I.G. (2013), "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 2, No. 2.
- Olsson, H. och Sörensen, S. (2011), "Forskningsprocessen: kvalitativa och kvantitativa perspektiv", Liber, Solna, 3:e upplagan, s. 107.
- Oreland, O. och Wallerstedt, J. (2020). "Emotionell intelligens: En kvalitativ studie om projektledares och projektmedarbetares subjektiva tolkning av emotionell intelligens" (Examensarbete, Masternivå, Linköpings universitet).
- Ottosson, H. (2021), "Vad, när, hur och av vem: praktisk projektledning inom bygg-, anläggnings- och fastighetsbranschen", *Svensk Byggtjänst*, Stockholm, 3:e upplagan.
- Palanski, M. och Yammarino, F.J. (2007), "Integrity and Leadership: Clearing the Conceptual Confusion", *European Management Journal*, Vol. 25, No. 3, s. 171-184.

- Palanski, M. och Yammarino, F.J. (2009), "Integrity and leadership: A multi-level conceptual framework", *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 3, s. 405-420.
- Patel, R. och Davidson, B. (2011), "Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning", Studentlitteratur AB, Lund, 4:e upplagan.
- Rogo, V., Rarasati, A.D., och Gumuruh, H. (2020), "The influence of transformational leadership and soft skills on project manager for project success factors", *IOPscience*, Vol. 830, No. 2.
- Ryen, A. (2004), "Kvalitativ intervju - från vetenskapsteori till fältstudier", Liber, Solna, 1:a upplagan, s. 136.
- Smith, N.J., Merna, T. och Jobling, P. (2014), "Managing Risk in Construction Projects", Wiley Blackwell, 3:e upplagan.
- Tonnquist, B. (2021), "Projektleddning", Sanoma Utbildning, Stockholm, 8:e upplagan.
- Trost, J. (2010), "Kvalitativa intervjuer", Studentlitteratur AB, Lund, 4:e upplagan.
- Turner, R. och Müller, R. (2005), "The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review", *Project Management Journal*, Vol. 36, s. 49-61.
- Tyssen, A.K., Wald, A. och Spieth, P. (2014), "The challenge of transactional and transformational leadership in projects", *International Journal of Project Management*, Vol 32, No. 3, s. 365-375.
- Yang, J.-B. och Wei, P.-R. (2010), "Causes of Delay in the Planning and Design Phases for Construction Projects", *Journal of Architectural Engineering*, Vol. 16, No. 2.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F. och Wu, K.-S. (2011), "The association among project manager's leadership style, teamwork and project success", *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 3, s. 258-267.
- Yukl, G. (2012), "Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, s. 66-85.
- Zuo, J., Zhao, X., Nguyen, Q.B.M., Ma, T. och Gao, S. (2018), "Soft skills of construction project management professionals and project success factors: A structural equation model", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. 25, No. 3, s. 425-442.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1

Intervjuformulär

Namn:

Datum:

Ålder: 20-29 år 30-39 år 40-49 år 50-59 år 60+

Yrkesroll/titel:

Utbildning:

Antal år i branschen:

Antal år som projektledare:

8.2 Bilaga 2

Mjuka och hårda kompetenser (projektledarens framgång)

1. Kan du förklara varför du valde [kompetenser ur listan] som viktiga kompetenser?
2. Kan du förklara varför du valde [kompetenser ur listan] som mindre viktiga kompetenser?
3. Finns det andra viktiga kompetenser som en projektledare bör ha som inte finns med i listan?
 - a) Om ja, vilken/vilka?
 - b) Varför anser du att den/de kompetenserna krävs i ditt dagliga arbete?
4. Vilka konkreta exempel på mjuka och hårda kompetenser har du sett vara särskilt viktiga i ditt arbete som byggprojektledare?

Projektledarens bidrag till ett framgångsrikt projekt

1. Vilka åtgärder vidtar du som projektledare för att säkerställa att projektet blir framgångsrikt?
2. Hur identifierar du och hanterar potentiella risker som kan påverka projektets framgång?
3. Hur säkerställer du att projektet genomförs inom budgeten och tidsramen, och vilka verktyg och metoder använder du för att hålla projektet på rätt spår?
4. Vilken roll spelar din förståelse för organisationens affärs- och verksamhetsmål i projektets framgång, och hur ser du till att projektmålen är i linje med dessa mål?
5. Hur ser du på utvärdering av projektet, och vilka åtgärder vidtar du för att lära dig av eventuella misslyckanden och förbättra processen inför framtida projekt?

Ledarskapsstil (projektets framgång)

1. Vilken ledarskapsstil använder du som projektledare?
2. Finns det någon koppling mellan projektledarens ledarskapsstil och ett projekts framgång?
 - a) Om ja, vilken koppling finns det?
 - b) Om nej, varför?
3. Hur uppmuntrar du till samarbete och delaktighet i projektteamet med din ledarskapsstil?
4. Hur tar du hänsyn till och anpassar din ledarskapsstil och din kommunikation till olika intressenter, såsom ledning, projektteam och kunder?
5. Hur ger du feedback och coachar dina teammedlemmar med din ledarskapsstil?
6. Hur skapar du en positiv arbetsmiljö och motivation i projektteamet?
7. Hur tar du hänsyn till olika personligheter och arbetsstilar i ditt ledarskap som projektledare?
8. Vilken typ av stöd och resurser ger du dina teammedlemmar för att hjälpa dem att uppnå sina mål i projektet?

8.3 Bilaga 3

Egenskaper och färdigheter	Relevans 1-10	Bidrag 1-10
Mjuka		
Kommunikationsförmåga		
Ledarskapsförmåga		
Emotionell intelligens		
Integritet		
Förhandlingsförmåga		
Konflikthanteringsförmåga		
Ansvar		
Anpassningsförmåga		
Stresshantering		
Hårda		
Teknisk kompetens		
Tidsplanering och tidsstyrning		
Budgetplanering och budgethantering		
Kunskap om byggt teknik och material		
Kontraktsförhandlingar och juridiska frågor		
Kvalitetskontroll och kvalitetssäkring		