



CHALMERS

Effektivt beslutsfattande hos projektledare inom byggbranschen

Hur fallgropar kan minimeras

Kandidatarbete inom samhällsbyggnadsteknik

Erik Apelqvist
William Dahlbom
Elin Eliasson
Abdulrahman Ghanem
Selma Johansson

INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Avdelningen för Construction Management
Göteborg, Sverige 2024
www.chalmers.se

KANDIDATARBETE 2024

Effektivt beslutsfattande hos projektledare inom byggbranschen
Hur fallgropar kan minimeras

ERIK APELQVIST
WILLIAM DAHLBOM
ELIN ELIASSON
ABDULRAHMAN GHANEM
SELMA JOHANSSON



CHALMERS

Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik
Avdelningen för Construction Management
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2024

Förord

Kandidatarbetet är skrivit på Chalmers Tekniska Högskola inom civilingenjörsprogrammet med inriktning samhällsbyggnadsteknik. Arbetet utförs på institutionen Arkitektur och samhällsbyggnadsteknik (ACE), mer specifikt, avdelning Construction management.

Ett stort tack riktas till vår handledare Mathias Gustafsson som är docent på avdelningen Construction management. Han har visat stort engagemang och bidragit till arbetet med kommentarer och synvinklar som gett oss nya insikter. Vi är även väldigt tacksamma för alla respondenter som ställt upp på intervjuer samt svarat på vår enkät. Kandidatarbetet hade inte varit möjligt utan ert deltagande.



Erik Apelqvist



William Dahlbom



Elin Eliasson



Abdulrahman Ghanem



Selma Johansson

Abstract

Today, the Swedish construction sector allocates every fourth krona to mistakes. The majority of these errors arise during the planning and design phases, where the project manager plays a significant role. Consequently, this study examines project management from the perspective of a project manager to identify recurring pitfalls and strategies for their avoidance to achieve effective decision-making. Additionally, the study analyzes how group decisions contribute to efficient decision-making. Initially, a literature review was conducted to comprehend the subject, followed by interviews and surveys to address the study's research questions. The findings indicate that common pitfalls include inadequate communication, as well as deficient scheduling and design. Interview respondents highlighted the importance of inclusivity in decision-making and frequent meetings for successful project management. By fostering an inclusive and open environment that considers economic, ecological, and social factors, better conditions are provided for more effective decision-making within the construction industry. Experience feedback is also deemed crucial among respondents to circumvent recurring pitfalls, although deficient implementation is observed. The study further demonstrates that the project manager's attributes, particularly awareness of risks and problem-solving abilities, significantly impact decision-making. To ensure effective communication, a well-structured communication channel is imperative. Moreover, the study underscores the importance of a diverse group with varying levels of expertise and experience, leading to more nuanced and well-founded decisions. Finally, future research is proposed for a deeper analysis.

Keywords: Project manager, effective decision making, construction industry, group decision, pitfalls, experience feedback

Sammanfattning

Idag lägger den svenska byggsektorn var fjärde krona på misstag. Majoriteten av misstagen uppkommer vid planering- samt projekteringsfasen där projektledaren har en betydande roll. Denna studie analyserar därav projektledningen utifrån en projektledares perspektiv för att kartlägga återkommande fallgropar samt hur dessa ska undvikas för att uppnå effektivt beslutsfattande. Studien analyserar även hur gruppbeslut tas för att bidra till den effektiva beslutsfattningen. Först utfördes en litteraturstudie för att få förståelse för ämnet vilket sedan följdes av en intervju- och enkätstudie för att kunna besvara studiens frågeställning. Resultatet visar att de ofta uppkommande fallgroparna är otillräcklig kommunikation samt bristande tidsplanering och projektering. Intervjurespondenterna åskådliggjorde för vikten av inkludering vid beslut samt ofta förekommande möten för framgångsrik projektledning. Genom att skapa en inkluderande och öppen miljö där ekonomiska, ekologiska och sociala faktorer tas i hänsyn ges bättre förutsättningar för mer effektiv beslutsfattning inom byggbranschen. Erfarenhetsåterföring anses också viktigt bland respondenterna för att undvika återkommande fallgropar, men bristande implementering förekommer. Studien visar även att projektledarens egenskaper, särskilt medvetenhet om risker och problemlösningsförmågan, kan påverka beslutsfattandet i hög grad. För att säkerställa en effektiv kommunikation krävs en välstrukturerad kommunikationskanal. Studien betonar även vikten av varierad grupp med olika kompetensnivå och erfarenhet vilket leder till mer nyanserade och välgrundade beslut. Slutligen föreslås framtida forskning för en djupare analys.

Nyckelord: Projektledare, effektivt beslutsfattande, byggbranschen, gruppbeslut, fallgropar, erfarenhetsåterföring

Innehållsförteckning

Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Syfte	2
1.3 Precisering av frågeställningen	2
1.4 Definition av effektivt beslutsfattande	2
1.5 Avgränsningar	3
1.6 Samhällsetiska aspekter	3
2. Teori	4
2.1 Hjärnan och beslutsfattande	4
2.2 Processer i byggbranschen	5
2.2.1 Initieringsprocesser	5
2.2.2 Planeringsprocesser	6
2.2.3 Producerande processer	6
2.2.4 Leveransgodkännande och avslutande processer	6
2.3 Projektets övergripande fallgröpar	7
2.3.1 Ekonomiska fallgröpar	7
2.3.2 Sociala fallgröpar	8
2.3.3 Ekologiska fallgröpar	9
2.4 Organisatoriska fallgröpar	9
2.4.1 Hierarki, relationer och status	9
2.4.2 Kommunikation	10
2.4.3 Medvetenhet	12
2.5 Verktyg för beslutsfattande	12
2.5.1 Heuristik	12
2.5.2 Optimism bias	13
2.5.3 Erfarenhetsåterföring	13
2.6 Beslutsfattandeprocessen inom byggbranschen	14
2.6.1 Systematiskt beslutsfattande	14
2.6.2 Intuitivt beslutsfattande	14
2.6.3 Riskhantering i beslutsfattande	15
2.6.4 Innovativa metoder för beslutsfattande i byggprojekt	15
2.7 Gruppbeslut	16
2.7.1 Grupper i byggbranschen	16
2.7.2 Beslutfattningsprocesser i grupp	16
2.7.3 Fördelar med att arbeta i grupp	17
2.7.4 Att undvika grupptänkande	18
2.7.5 Mötesstruktur för grupper	18
3. Metod	20
3.1 Forskningsetiska aspekter	20
3.2 Val av frågor	21
3.3 Intervjustudiens frågor med motivering	21
3.3.1 Allmänt	21

3.3.2 Beslutsfattandeprocessen	22
3.3.3 Fallgropar	23
3.3.4 Erfarenhetsåterföring	25
3.3.5 Gruppbeslut	26
3.4 Enkätstudiens frågor	26
3.5 Intervjustudiens urval	29
3.6 Enkätstudiens urval	29
4. Resultat	30
4.1 Analys av resultat	30
4.2 Intervjustudiens resultat	30
4.2.1 Demografiska data	31
4.2.2 Beslutsfattandeprocessen	32
4.2.3 Fallgropar	36
4.2.4 Erfarenhetsåterföring	39
4.2.5 Gruppbeslut	41
4.3 Enkätstudiens resultat	42
4.3.1 Demografiska data	42
4.3.2 Fallgropar	43
4.3.3 Erfarenhetsåterföring	45
4.3.4 Beslutsfattandeprocessen	48
4.3.5 Egenskaper hos projektledaren	49
4.3.6 Mötesstruktur	51
4.3.7 Beslutfattande i grupp	52
4.4 Felkällor	54
4.4.1 Intervjustudie felkällor och förbättringar	55
4.4.2 Enkätens felkällor och förbättringar	55
5. Diskussion	55
5.1 Beslutsfattandeprocessen	56
5.2 Fallgropar	57
5.3 Erfarenhetsåterföring	59
5.4 Gruppbeslut	60
5.5 Mötesstruktur	61
5.6 Egenskaper hos projektledaren	62
6. Slutsats	65
7. Framtida forskning	67
8. Referenser	68
Appendix	74

Inledning

I avsnittet beskrivs en bakgrund till kandidatarbetet som förklarar ämnets betydelse. Även syftet för arbetet fastställs och precisering av frågeställningen presenteras. Vidare behandlar avsnittet en definition av effektivt beslutsfattande och slutligen diskuteras arbetets avgränsningar och samhällsetiska aspekter.

1.1 Bakgrund

Inom byggbranschen beräknas var fjärde krona försvinna till följd av misstag som uppstår under byggprocessen (Boverket, 2023 c). Det är viktigt att personen som leder projektet, den så kallade projektledaren, tar beslut som minimerar misstagen. Projektledningsteknik är en avgörande faktor för att utveckla och genomföra strategier inom byggbranschen (Khamaksorn, 2016). En projektledare har som uppgift att leda och utveckla projekt där det är avgörande att driva ett effektivt arbete och undvika fallgropar. Projektledarens förmåga att uppskatta kostnad, tidsplan samt kvalitetprestanda prövas dagligen (Sunindijo, 2014).

Den moderna projektledaren har studerats sedan 1960-talet där förmågan att balansera tid, kostnader, kvaliteter, beställarens behov och förväntningar av ett projekt har undersökts (PMI Standards Committee, 1996). För att kunna skapa denna balans på bästa möjliga sätt behövs effektivt beslutsfattande för att uppnå önskat resultat. Att ta beslut kan vara komplicerat och kan i många fall leda till kostsamma misstag. Boverket har i en studie kartlagt omfattningen av fel, brister och skador i byggsektorn vilket visade att fastighets- och byggsektorn varje år betalar 50 miljarder kronor för dessa misstag (Boverket, 2018). De flesta misstagen som sker ute på byggarbetsplatsen uppkommer ofta på grund av felaktigheter vid beslutsfattningen. Hur misstagen sker är dock svårt att identifiera då varje projekt har unika utmaningar som kräver varierande strategier.

En annan viktig aspekt för projektledaren är samordningen av projektgruppen. Tindale och Winget (2019) beskriver att grupper oftast är bra beslutsfattare men att beslutstagningen sällan är optimal och kan under vissa omständigheter leda till att grupper fattar dåliga beslut. En anledning till detta kan vara att kommunikationen är bristande samt att antalet perspektiv på frågan är otillräckliga. Det är viktigt att projektledaren låter alla ståndpunkter bli hörda för att enskilda åsikter ska kunna lyftas fram vid arbete i grupp.

1.2 Syfte

Rapportens syfte är att undersöka effektivt beslutsfattande inom byggsektorn och hur projektledare inom branschen kan undvika fallgropar. Projektledaren har som tidigare nämnt uppgift att leda projektgruppen och därför undersöks det också hur grupper bör arbeta med effektivt beslutsfattande. Kandidatarbetet ska kartlägga relevant forskning inom ämnet för att kunna dra en välgrundad slutsats. För att stödja teorin och bidra till ett bredare perspektiv kommer även egna undersökningar utföras i form av intervjuer och en enkät.

Förhoppningen är att projektledare i byggbranschen ska få en bättre överblick om ämnet och på så sätt kunna ta effektivare beslut. När projektledare är medvetna om fallgroparna och vilka strategier som bör användas för att undvika dem går det att spara resurser. Effektiva strategier kring beslutsfattning kan även minska risken för förseningar i byggprojekt som leder till dyra kostnader. Att undvika fallgropar är även betydande ur ett hållbarhetsperspektiv. Besparade resurser skapar förutsättningar för byggföretagen att utvecklas vilket gör det till ett intressant och relevant fenomen att analysera.

1.3 Precisering av frågeställningen

Vilka strategier ska en projektledare inom byggbranschen ha för att undvika de identifierade fallgroparna i beslutsprocessen?

- Vilka fallgropar finns det?
- I vilken utsträckning är projektledare medvetna om fallgroparna?
- Hur undviker en projektledare fallgroparna?
- Vad bör projektledaren fokusera på för att projektgruppen ska ta effektiva gruppbeslut?

1.4 Definition av effektivt beslutsfattande

Eftersom arbetet fokuserar på effektivt beslutsfattande bör begreppet definieras för att skapa klarhet kring vad som undersöks och eftersträvas. I arbetet definieras effektivt beslutsfattande som förmågan att välja ett alternativ framför ett annat vilket maximerar företagets ekonomiska, ekologiska och/eller sociala resurser utan att påverka arbetets kvalitet.

1.5 Avgränsningar

Rapporten kommer fokusera på beslutsfattande inom den svenska byggbranschen i planerings- och projekteringsfasen. I dessa faser har projektledaren bäst chans till att ta effektiva beslut och undvika fallgropar som påverkar projektet (Ottosson, 2009). Det finns flertalet fallgropar och rapporten kommer att fokusera på fallgroparna som anses som mest relevanta för effektivt beslutsfattande inom byggbranschen. Arbetet utgår främst från projektledarens perspektiv men beslutsfattande i grupp diskuteras också.

1.6 Samhällsetiska aspekter

Kandidatarbetet syftar till en positiv inverkan på samhället som helhet. Som tidigare har beskrivits kostar misstag i byggsektorn mycket pengar för samhället. Pengarna går att använda till bättre ändamål istället för att finansiera byggsektorns fallgropar. Om dessa undviks bidrar det till ett förebyggande av brister, fel och skador som i efterhand gynnar hälsa, miljö och mindre samhällskostnader (Boverket, 2023 c).

En annan viktig aspekt av kandidatarbetet är hållbarhet. År 2021 stod byggbranschen för ungefär 22 procent av den totala mängden utsläppta växthusgaser i Sverige (Boverket, 2024). Effektiviseringen av besluttandet kan bidra till att minska miljöpåverkan och främja hållbar utveckling. Genom att optimera byggprocessen och undvika fallgropar i beslutstagandet kan resursslöseri, överproduktion och onödiga transporter undvikas vilket minskar utsläppen av växthusgaser och andra föroreningar.

2. Teori

I avsnittet genomförs en litteraturstudie om effektivt beslutsfattande inom byggbranschen där relevant forskning och information kartläggs. Källorna är utvalda för att skapa en aktuell och verklighetstrogen analys.

2.1 Hjärnan och beslutsfattande

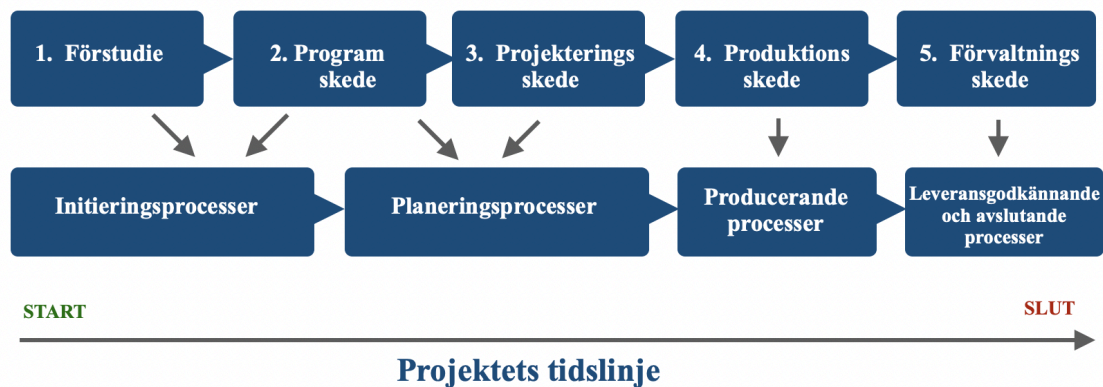
För att få en förståelse för beslutsfattande är det viktigt att känna till hur hjärnan fungerar. Genom människans historia har individen varit tvungen att ta beslut för att överleva. Evolutionen har format människans hjärna för att fungera optimalt i dennes levnadsmiljö. När det talas om dagens hjärna inom psykologin brukar det beskrivas att människan har två sätt att tänka på, det limbiska samt kortikala tänkandet. Vilket sätt individen använder beror på situationen eller vilket problem personen ställs inför. För att sammanfatta kort är det limbiska intuitivt tänkande som används för snabba reaktiva beslut medan kortikala tänkandet är det reflektiva som krävs vid problem som fordrar djupare analys samt eftertänksamhet. Något som exempelvis använder det limbiska tänkandet är när en person ser en annan persons ansikte och bedömer samt uppfattar personens humör. För att förenkla är det limbiska tänkandet det som en person använder sig av undermedvetet. Kortikalt tänkande är istället till exempel när en person ställs inför ett svårt mattetal eller ett avancerat problem, som tar längre tid. Processerna som utförs genom kortikalt tänkande kan till stor del påverkas av erfarenhet vilket gör att personen kan ta snabbare slutsatser. Anledningen till att de två olika systemen utvecklats är att spara tid men framför allt energi hos människan (Kahneman, 2011).

Projektledaren, som tillsätts av byggherren, behöver ta en mängd beslut för att föra arbetet framåt. Dessa består av både snabba beslut på plats, men även större som tar längre tid att bestämma. Generellt sett, även om vissa beslut anses som "snabba", kräver de allra flesta beslut som projektledare ett kortikalt tänkande och inte limbiskt. Ofta görs det omfattande analyser samt problemlösning i större drag än små snabba limbiska beslut. Exempelvis tar projektledaren fram en kontrollplan åt byggherren vilket kräver noga analyser, överväganden och tid (Boverket, 2023 c).

När det kommer till att förutspå vad en människa kommer ta för beslut, antas oftast hjärnan bete sig rationellt. Vad som är rationellt råder det däremot delade meningar om då människans hjärna är lättpåverkad och lättlurad vilket gör att begreppet blir svårt att definiera (Tversky & Kahneman, 1981). Exempelvis fann Tversky och Kahneman (1982) genom en studie att en persons val och rationalitet starkt påverkas av dess omgivning i form av normer, personlighet samt vanor. Vidare bevisas att frågans formulering också har stor påverkan. Detta är högaktuellt när det kommer till projektledarens roll då dennes arbetsuppgifter, bland annat, är att identifiera och kommunicera problem som behöver lösas med medarbetare.

2.2 Processer i byggbranschen

Inom byggbranschen finns det flera olika processer som projektledaren har till uppgift att leda. Inledningsvis definieras projektledning som appliceringen av färdigheter, kunskap, tekniker och verktyg för att möta projektets behov (Project management institute, 2013). Genomförandet av ett projekt görs genom ett antal processer vilka delas in i fem huvudprocesser; initierings-, planerings-, producerande, leveransgodkännande och avslutningsprocessen. Slutligen är det även vanligt att dela in dessa huvudprocesser i skeden, vilka syftar till specifika faser eller avslutande steg av projektets livscykel (Ottosson, 2009). Överst figur 1 framgår hur Boverket delar in ett typiskt projekt i fem skeden; förstudie, programskede, projekteringskede, produktionskede och sist förvaltningskede (Boverket, 2021). Nedre delen av figur 1 beskriver vilka processer som ingår i de olika skedena (Project Management Institute, 2013).



Figur 1: Illustration av byggprocessens olika skeden och vilka processer som ingår i varje skede

2.2.1 Initieringsprocesser

Initieringsprocesser innefattar de handlingar som utgör starten för ett projekt. Detta utgörs bland annat av fastställning av projektets vision, dess omfattning, identifiering av intressenter, att klargöra hur projektet ska finansieras samt dess lönsamhet. Denna del kan även innefatta val av projektledare om detta inte redan gjorts. Målet med initieringsfasen är att intressenternas eller beställarens förväntningar i slutändan ska motsvara projektledarens vision samt underlätta planeringen av projektet. Vanligtvis sätts initieringsfasens processer utanför projektets totala tidsplan. Efter initieringsprocessen tas ett av tre beslut; fortsättning, uppskjutning eller nedläggning (Project Management Institute, 2013).

2.2.2 Planeringsprocesser

Planeringsprocessens mål är att skapa en referensplan. Referensplanen innehåller ett stort antal delar exempelvis tidsplan, riskhanteringsplan, produktionsbudget, resursplan och kontrollplan. Dessa delar går att applicera på enskilda delar av projektet vilket gör de slutliga referensplanerna mer detaljerade. Riskhanteringen är väsentlig i detta skede då den analyserar möjliga hot samt möjligheter som existerar i produktionsskedet. Om ingen riskanalys utförs riskerar de andra delarna av referensplanen, och därmed hela projektet, att påverkas negativt. När referensplanen är satt använder projektledaren den som referens att jämföra med under produktionsskedet. Slutligen sammanställs samtliga referensplaner i en projektplan (Ottosson, 2009).

2.2.3 Producerande processer

Producerande processer brukar delas in i två typer, projektering och produktion. De båda delarnas huvudmål är att projektet håller kvalitetskrav inom utsatt tid och budget samt att projektet produceras på rätt sätt för att undvika ombyggnationer.

Projektering innebär ofta att projekteraren tillsammans med beställaren planerar hur, var och när arbetet ska genomföras. Exempelvis kan detta göras genom att bestämma gränser och kvalitetsbestämma projektet. Utöver det skapar projektören tydliga handlingar som beskriver vad som ska tillverkas vilka sedan följs under arbetets gång. Handlingarna är en viktig del då de skildrar vad som ingår och inte ingår vid köp av produkter och underentreprenader. Handlingarna ses som juridiskt bindande.

Vid färdig projektering är produktionen redo att starta. De olika huvudentreprenörerna antingen köper in eller producerar själva de olika produkterna som krävs och får dem fraktade till arbetsplatsen. Vanligtvis tar entreprenören hjälp från transportföretag, underentreprenörer samt materialleverantörer. Entreprenören blir därmed också en beställare som därmed inköpsplanerar och kontrollerar mottagna produkter. Val av produktionsmetod rekommenderas att entreprenören göra själv och är ett av dennes största konkurrensmedel. Entreprenören har störst kunskap om vilka resurser och begränsningar företaget har och därmed vilken metod som lämpar sig bäst (Ottosson, 2009).

2.2.4 Leveransgodkännande och avslutande processer

Leveransgodkännande syftar till att besiktiga bygget för att säkerställa att bygget uppfyller de ställda kraven. Denna process kan ta lång tid då kontrollerna och besiktningarna är många vilket är varför dessa, till den mån det är möjligt, planeras in och genomförs under projektets gång. Om tillsynerna och kontrollerna är välplanerade effektiviseras godkännandeprocessen avsevärt. Det sista steget är avslutningsprocessen som syftar till att överlämna projektet från entreprenören till beställaren. Bygget

presenteras för kunden där målet är att denna godkänner överlämnandet. Avslutningsprocessen handlar dessutom om att arkivera dokument och säkerställa erfarenhetsåterföring av arbetet (Ottosson, 2009).

2.3 Projektets övergripande fallgropar

Att bedöma hur framgångsrikt ett projekt är kan vara svårt i och med dess komplexitet samt mångsidighet. Utöver detta blir byggbranschen ständigt mer komplex samt dynamisk i och med nya metoder och tekniker (Chan m.fl., 2004). Det nya läget har skapat en efterfrågan på ett nytt och modernt sätt att analysera projekt för att få bättre överblick. Detta har lett fram till så kallade kritiska framgångsfaktorer, Critical Success Factors (CSFs). Begreppet myntades först år 1982 och definieras som de faktorer som förutspår ett projekts framgång (Sanvido m.fl., 1992). Konceptet innebär att det samlas in information om projektet som sedan förenklas och sammanställs under olika kategorier vilka är så kallade framgångsfaktorer. Några exempel på framgångsfaktorer är kommunikation, planering, politisk och ekonomisk miljö. Identifiering av kritiska framgångsfaktorer hjälper intressenterna vid sin analys av byggets lönsamhet (Chan m.fl., 2004).

Att skapa gemensamma punkter som fungerar för hela byggbranschen har visat sig vara utmanande då företagsstrukturer och projekt skiljer sig. Chan m.fl. (2004) identifierar flertalet faktorer som påverkar ett projekts framgångsprognos och delar in dessa i fem olika kategorier. Mänskligt relaterade faktorer, projektrelaterade faktorer, externa faktorer, projektprocedurer samt projektledningshandlingar.

Projektledningshandlingar är den mest aktuella för rapporten och innefattar det en projektledare kan bidra med för att skapa ett framgångsrikt projekt. Chan m.fl. (2004) pekar ut totalt nio olika faktorer där projektledaren genom sitt arbete kan påverka arbetet. De syftar till vanliga projektledaruppgifter såsom inspektering, kommunikation, ge feedback, beslutstagande och projektkoordinering m.m. En senare studie av Park (2009) identifierade genom en litteratur- samt intervjustudie, istället tio gemensamma kritiska faktorer. Studien lägger fokus på lönsamhet när det kommer till tid, kostnad och kvalitet. Park (2009), fann att byggföretagen själva lägger allra störst fokus på kostnad.

Sammanfattningsvis beror de kritiska framgångsfaktorerna på vad som är syftet samt hur detaljerat analysen görs.

2.3.1 Ekonomiska fallgropar

När det kommer till faktorer som en projektledare kan påverka för att nå minskade kostnader för ett projekt handlar det ofta om planering, budgetering, finansiering, uppskattning, ledning samt kontroll av kostnader. Dessa delas in i diverse kategorier med avseende på när dessa sker under projektets

gång, planeringskostnader, beräkning av kostnader, diktering av budget och till sist kontroll av kostnader (Project Management Institute, 2013).

Project management institute (2013) belyser även att planering- och kostnadsberäkning ofta är nära sammanfogade i synnerhet då projektet är av mindre skala. Mindre projekt kräver inte lika noga analys som vid större projekt och därför kan planering- och kostnadsberäkning slås ihop till samma kategori. Dessa två delar av projektet är även de mest kritiska när det kommer till att förhindra kostnader eftersom de ofta påverkar hela projektet framöver. Inom vissa företag utförs delar av den finansiella planeringen av utomstående parter vilket minskar kostnaden för planeringsfasen och effektiviserar processen.

Budgeteringen sätter riktlinjer och krav på de olika delarna av projektet som i sin tur skapas av intressenternas krav. Budgeten fungerar även som ett verktyg för projektledaren under arbetets gång samt för framtida projekt då den visar lönsamheten av de olika momenten. Detta skapar möjligheter till mer precis kostnadsuppskattning och budgetering i framtiden. En felkalkylerad budget kan leda till över- eller underskott av ett projekt vilket inte är optimalt för entreprenörerna som vill utnyttja sina resurser optimalt.

Då projektledaren befinner sig i den fjärde fasen kontroll av kostnader, handlar det mest om tillsyn över arbetet. Detta görs för att säkerställa att de procedurer och riktlinjer som är uppsatta i planeringen följs. Om de inte följs kan det leda till att projektet blir för dyrt (Project Management Institute, 2013).

2.3.2 Sociala fallgropar

En projektledares uppgifter inom den sociala aspekten rör sig främst om HR- och kommunikationshantering samt riskanalys. Ett projekt består av flertalet olika roller med diverse olika kompetenser och under ett projekt uppskattas det generellt sett att involvera så många av dessa så möjligt i planeringsfasen. Detta ökar de olika rollernas engagemang i projektet samt vederbörandes expertis till planeringsstadiet. Utöver att engagera måste en projektledare även kontrollera samt säkerställa att det är en trygg och etisk och socialt hållbar arbetsplats (Project Management Institute, 2013).

Riskanalys är en av de viktigaste uppgifterna projektledaren har före och under projektets gång. Ett byggprojekt utgör flertalet risker vilka delas mellan de olika entreprenörerna av projektet. Vissa risker utsätts endast entreprenören eller underentreprenörer av medan andra delas av båda (Akintola & Macleod, 1997). Som projektledare innebär det att identifiera, förebygga och skapa en åtgärdsplan om något skulle hända på arbetsplatsen. Enligt Project Management Institute (2013) bör en projektledare

alltid sträva efter att öka sannolikheten och inverkan av positiva händelser samt minimera riskerna och inverkan av negativa. Något som kan skapa problem vid riskanalys är konflikten mellan kostnad och säkerhet vilket är extra känsligt vid privata företag. En artikel gjord av Grimsey och Lewis (2002) konstaterar exempelvis att robusta och finansiellt säkra kontrakt är viktiga då privata företag anlitas för produktion av infrastruktur. Om kontrakten är osäkra ökar riskerna av arbetet både socialt och ekonomiskt sett.

2.3.3 Ekologiska fallgropar

Ekologiska aspekter i byggbranschen innefattar flera viktiga åtgärder för att minska miljöpåverkan och främja hållbarhet. Det innebär dels att använda ett livscykelperspektiv för att bedöma byggnadens totala miljöavtryck från produktion till rivning. Vidare är det betydande att ta hänsyn till ekosystemtjänster både under byggprocessen och i den långsiktiga förvaltningen av byggnader. Klimatanpassning av byggnader är också en viktig del, byggnader ska utformas för att minimera sin påverkan på det lokala klimatet och samtidigt klara av förändringar i klimatet. En annan viktig aspekt är att använda energi, mark, vatten och andra naturresurser på ett effektivt och resursbesparande sätt. Det är viktigt att sträva efter minskad konsumtion av resurser och att främst använda förnybara energikällor för att minimera utsläppen av växthusgaser och andra skadliga ämnen. Genom att integrera dessa ekologiska faktorer i byggprocessen går det att bidra till en mer hållbar och miljövänlig byggbransch (Boverket, 2020).

2.4 Organisatoriska fallgropar

Inom olika organisationer är det vanligt att stöta på organisationsstrukturella hinder som projektledare oftast inte är medvetna om. Befintliga fallgropar såsom hierarkier, status, relationer, kommunikation och medvetenhet kan bidra till ett ineffektivt beslutsfattande. Därför är det viktigt att betona dessa fallgropar för att avgöra i vilket fall de kan utnyttjas på bästa sätt för att få fram bästa möjliga utfall.

2.4.1 Hierarki, relationer och status

Att förstå hur hierarki, relationer och status påverkar projektbeslut är avgörande för projektledare. Hierarki definierar maktförhållandena och den formella strukturen inom organisationen och påverkar hur beslut implementeras och vilka som innehar beslutsfattanderoller. Relationer, både horisontella och vertikala i hierarki-ordningen, spelar en nyckelroll i att skapa kommunikation och samarbete vilket kan påverka beslutsprocessen genom att skapa konflikter och förtroende. Individuell och organisatorisk status kan påverka hur projektledaren eller inblandade parter uppfattas, vilket därmed påverkar hur deras synpunkter och förslag vägs in i olika projektbeslut.

Företag koordinerar ofta efter informationsstrategier såsom top-down-perspektiv som utgår ifrån de styrande (Busby & Payne, 1999). Informationsflödet och ledarskapet sker från ledningen och rör sig neråt i hierarkin som en strömlinje för vidare kommunikation (Haidar & Rusevski, 2019). När beslut enbart fattas från den absoluta toppen försvinner viktiga aspekter såsom engagemang och motivation från de som arbetar närmast problemet. De har inte samma möjlighet att bidra med innovativa lösningar och nya idéer trots att de har närmsta inblick i frågan. Busby och Payne (1999) förklarar att ledarna kommunicerar en vision och förväntar sig en blind lydnad mot denna vision från övriga. Till skillnad från top-down perspektivet, lyfter Haidar och Rusevski (2019) bottom-up perspektivet som en annan informationsstrategi som syftar på att underordnade tar initiativ till förslag om beslut och informerar uppåt i ledet. Genom att vara inblandade i problemlösandet ökar arbetsnöjdheten, engagemanget och motivationen även om beslutet till slut fastställs i toppen.

Vid projektbeslut råder olikheter i intresse och perspektiv hos inblandade parter som kan skapa hög osäkerhet hos projektledare. Konflikter och meningsskiljaktigheter är förutsedda konsekvenser av de flesta projektbeslut då det sällan finns en bästa lösning (Stingl, 2021). Därför är det viktigt med ett objektivt och transparent tankesätt vid projektbeslut då partiskhet och favorisering sänker moralen och förtroendet hos parter som inte inkluderas i eller gynnas av projektbeslutet. Relationer är därför ytterligare en fallgrop inom många organisationer som missgynnar utfallet av effektiva projektbeslut. Konflikträdsla eller att inte blanda in en viss person eller arbetsgrupp i frågor kan vara en anledning till att vissa problem undviks och förblir olösta.

Individer i organisationer fattar ofta beslut under hög osäkerhet och press för att behålla legitimitet, professionalism och fart (Stingl, 2021). Därför kan det, som projektledare, kännas motvilligt att godkänna vissa beslut och förändringar som kan hota deras position eller auktoritet. Dock behöver en projektledare fatta svåra beslut och anpassa sig efter andras projektförslag för att visa prov på verkligt ledarskap och professionalism. Att vara inkluderande, visa öppenhet och våga erkänna misstag och brister för projektets bästa utfall, även om det innebär att kliva ur sin komfortzon eller för att bibehålla status, är exempel på att vara en professionell ledare. Chefer på den absoluta toppen tenderar också att vara något optimistiska då de ofta främjas av deras tidigare framgångar (Shimizu & Hitt, 2011). Det är långt ifrån alla beslut och strategier som blir korrekta och därför är det viktigt att redogöra möjliga fel. Dessutom är det betydande för ett projekts framgång att individer från högre positioner i hierarki-ordningen tar hänsyn till feedback från de medarbetare som faktiskt genomför strategin.

2.4.2 Kommunikation

Mänsklig kommunikation är en social interaktionsprocess som är grundläggande för individers, grupper och samhällets existens och överlevnad. Det är en process för att skapa, utbyta och dela

idéer, information, åsikter, fakta, känslor samt upplevelser mellan en avsändare och en mottagare (Abuarqoub, 2019).

Att uppnå framgångsrik kommunikation är en stor utmaning i byggbranschen på grund av byggprojektets mångfald och föränderliga karaktär. Arbetet inom bygg- och anläggningssektorn är ytterst komplext och kräver att stora mängder information överförs till enskilda individer. Risken för att en enskild uppgift eller information missuppfattas är uppenbar (Josephson & Saukkoriipi, 2009). En fungerande kommunikation inom en organisation skapar en miljö där personalen uppmuntras till att ta initiativ. Däremot är dålig kommunikation en av de främsta anledningarna till att projekt misslyckas eller inte uppnår sin potential (Ritu, 2013). Kommunikationen i ett projekt är väsentlig för att det ska flyta på bra och att inga misstag sker. Ansvaret ligger på projektledaren som har skyldigheten att ge tydliga instruktioner kring hur arbete ska utföras och att kunna skilja relevant information från irrelevant information. Projektledarens uppgift är bland annat att se till att projektet håller tidsplanen samt att skapa, analysera, samla in och distribuera information mellan de olika delarna av projektet. Rollen fungerar som en brygga mellan de olika intressenterna vilket skapar bättre samarbete och därmed effektivitet (Project Management Institute, 2013). Det innebär att projektledarens förmåga och utveckling i instruktionens utgivning reducerar missuppfattningen vilket förebygger fallgropar. Dessutom behöver projektledaren färdigheten för att kunna leda och organisera projektet (Yaser & Ismail, 2017). Sammantaget är kommunikation en betydande del av projektledarens arbete.

Inom organisationer är det vanligt att projektledare och grupper måste fatta snabba beslut med begränsad tillgång till fullständig information. Ofullständig information är dock inte detsamma som information av låg kvalitet, och följaktligen kan dessa beslut leda till partiska eller till och med dåliga lösningar eftersom användbar information kanske inte beaktas på rätt sätt i beslutsprocessen (Urena, 2015). Det är därför avgörande för projektledare att kommunicera vidare information och göra bedömningar av informationsflödet för att undvika potentiella fallgropar vid beslutsfattande.

För att säkerställa effektiva beslut och produktiva arbetsgrupper är det nödvändigt för projektledare att hantera informationsflödet noggrant och främja en miljö där god kommunikation och konflikthantering prioriteras. En god gruppkommunikation ger medlemmarna möjligheten och förutsättningar att dela idéer, ge feedback och fatta gemensamma beslut. När arbetsgrupper istället väljer att ägna sin tid och energi åt att hantera konflikter istället för att fokusera på produktiva uppgifter, riskerar de att utveckla en negativ inställning och ett defensivt tillvägagångssätt. Konsekvensen av detta kan vara felaktiga beslut tas och gruppen kan hamna i ett mönster av passivitet istället för aktivt engagemang (Haidar & Rusevski, 2019).

2.4.3 Medvetenhet

Medvetenheten innebär förmåga att ha förståelse för sin omgivning, egna tankar, känslor och situationer som påverkar sig själv (Cambridge Dictionary, u.å.). Social medvetenhet innebär hur olika sociala situationer tolkas samt förstår samhället och viljan att bidra till att göra något åt dem (psykologiguiden, u.å.).

Inom byggbranschen har projektledarens medvetenhet stor betydelse för dess förmåga att ta effektiva beslut och undvika fallgropar. Det innebär att vara uppmärksam, förståelsefull och väl informerad om alla aspekter av projektet vilket kan inkludera medvetenheten om mål, risker, resurser och förändringar i omgivande miljö. Förståelsen om projektets mål och syfte och den förväntade tiden för att slutföra projektet ger projektledaren möjlighet att planera och organisera rätt för att kunna uppnå det önskade resultatet (Khamaksorn, 2016). Dessutom är en viktig kompetens hos en projektledare dess emotionella intelligens och medvetenhet. Clarke (2010) hävdar att det stora utbudet av känslomässiga scenarier som uppstår i projektgruppen erbjuder möjlighet för projektledare att omsätta sin känslomässiga medvetenhet i praktiken. Det handlar om förmågan hos en projektledare att förstå och hantera sina egna känslor samt att kunna läsa och svara på känslomässiga signaler från andra i teamet.

2.5 Verktyg för beslutsfattande

För att undvika fallgropar i beslutsfattande används verktyg som hjälper projektledare och medarbetare att ta beslut. Under beslutsprocessen finns framlagda undermedvetna metoder som till exempel heuristik och optimism bias, vilka definieras och beskrivs i avsnittet. Fortsättningsvis diskuteras erfarenhetsåterföring som en åtgärd för att motverka uppkomsten av fallgropar.

2.5.1 Heuristik

Definitionen av heuristik är en metod för att upptäcka eller bilda ny relevant kunskap på egen hand (NE, u.å. b). Det handlar om att göra antaganden utifrån erfarenhet och begränsad kunskap utan garanti för att antaganden är korrekta. Ytterligare ett perspektiv är att heuristik är förmågan att finna snabba lösningar som enklast löser problem (Sujan, 2019). Snabba lösningar innebär kortare tid för reflektion och konsekvenstänk, därmed baseras besluten mestadels på begränsad information och möjligtvis felaktiga bedömningar.

Vanligtvis involverar organisationer heuristik i sitt beslutsfattande eftersom det sällan lämpar sig med rationella metoder i en osäker miljö (Gaissmaier & Gigerenzer, 2011). Detta är för att heuristik ibland kan vara mer exakt än komplexa strategier då bearbetandet av information sker i mindre utsträckning,

en typ av “less is more”-effekt. Enligt Gaissmaier och Gigerenzer är dock heuristik varken bra, dålig, rationell eller irrationell, utan det beror på miljöstrukturen. Den betonar att heuristikens effektivitet varierar beroende på omständigheterna och den specifika situationen där den tillämpas.

2.5.2 Optimism bias

Optimism bias kan beskrivas som individers tendenser att överskatta sannolikheten för positiva utfall av dess handlingar, samt underskatta de negativa utfallen (The Decision Lab, 2024). Samtidigt som optimism ger en projektledare motivation till att vinna över dess konkurrenter, ger det dessutom en falsk känsla av kontroll av omgivningen som skapar en orealistisk målsättning. Det kan leda till överdrivna förväntningar om tidsramar, kostnader eller resultat, vilket i sin tur kan resultera i sämre beslut, missförstånd och förseningar. Övertygelsen av vår egen förmåga ökar avsevärt mer vid positiva händelser än vid negativa händelser. Därför är det ingenting som bör bortses ifrån vid en beslutsfattande process. Enligt Prater m.fl. (2017) är det allmänt accepterat att optimistisk bias är en av de främsta orsakerna till bland annat orealistisk schemaläggning och orimliga tidsantaganden i byggbranschen. Därför är det viktigt att se på ett projekt och dess möjliga utfall ur så många perspektiv som möjligt, gärna från ett utomstående perspektiv också om möjligt för att undvika optimistisk partiskhet.

2.5.3 Erfarenhetsåterföring

Enligt NE (u.å. a) är erfarenhetsåterföring ett begrepp som innebär regelmässig verksamhet eller sinnesiakttagelse byggande, kunskap eller färdighet. Erfarenhetsåterföring är en metod för att överföra kunskap och information vidare. Detta kan till exempel vara information om olyckor, incidenter och nästan-olyckor men också framgångar och bra resultat. Återkoppling av positiva resultat och arbeten hjälper till att skapa bättre arbetsmiljöer eftersom det skapar en kultur av uppskattning, stödjer lärandet och motiverar medarbetarna. Det ingår även att upptäcka händelser, beskriva händelseförlopp samt dess konsekvenser och orsaker (Lindberg, 2010). Inom byggbranschen innebär det att utvärdera tidigare projekt för att identifiera och bedöma projektets genomgång och resultat.

Erfarenhetsåterföring kan också användas för att förbättra framtida planering eftersom den ger projektledaren bättre kunskaper vilket kan vara till fördel för att undvika och förebygga fallgropar. I och med detta har information som genereras inom företag om tidigare projekt börjat ses som tillgångar och konkurrensfördelar (Persson, 2012). Organisationer visar ett ökande intresse för erfarenhetsåterföring eftersom de inser att en effektiv användning av sina kunskapsresurser och resurser kan ge dem förmågan att reflektera över framgångar och utmaningar vilket bidrar till en kontinuerlig förbättring och ökar chanserna för framgång i kommande projekt (Bigliardi & Galati, 2014).

En av metoderna som används för att överföra information och erfarenheter är dokumentationer. Genom att dokumentera reflektioner av projektets framgångar och misslyckanden kan erfarenheter från gamla projekt vara tillgängliga för att utnyttjas i kommande arbeten. Utöver att utvärdera och analysera tidigare projekt är det också viktigt att samla in och arkivera information, genom till exempel sökbara databaser som underlättar tillgången till information för att kunna undvika tidigare misstag (Perumal & Abu Bakar, 2011).

2.6 Beslutsfattandeprocessen inom byggbranschen

I den övergripande beslutfattningsprocessen bör hela gruppen inklusive intressenter involveras (Cervone, 2015). Alla involverade behöver nödvändigtvis inte vara delaktiga i alla beslut men det bör finnas ett sätt för samtliga att kunna vara involverad och bidra med idéer. Nyckeln i beslutfattandesprocesser är koncis och frekvent kommunikation. När ett beslut har tagits ska det kommuniceras snabbt med en tillhörande motivering. Det finns en mängd olika faktorer som styr beslut som tas på byggarbetsplatser. Enligt Sharma m.fl. (2024) går det att anta att beslut som bygger på tidigare erfarenhet utgör ungefär 44% av beslutsprocessen. Kunskap inom ett specifikt område utgör cirka 26% och insikter från kollegor spelar också in på beslutsprocessen och bidrar med ungefär 12%. Det ska även betonas att tidigare dataanalyser och register utgör 9 % av beslutsprocessen hos projektledaren. Projektledare tar ibland förhastade beslut till följd av att byggbranschen präglas av tidspress. En annan faktor som påverkar beslutsprocessen är informationsöverbelastning. Därtill kan digitala tekniker vara ett viktigt beslutsstöd.

2.6.1 Systematiskt beslutsfattande

Systematiskt beslutsfattande är en metodisk process för att fatta välgrundade beslut genom att använda strukturerade sätt. Metoden bygger på att analysera och utvärdera olika alternativ baserat på fördefinierade kriterier och mål. Enligt Cervone (2015) går det att anta att 80% av alla beslut som tas inom beslutsfattande inte är systematiska beslut. Vanligtvis krävs mer övervägande och eftertanke för systematiska beslut om resultatet ska vara effektivt, vilket tenderar att vara tidskrävande. Tid är något som inte alltid finns i byggbranschen och därför kan beslut behöva tas snabbt, utan att vara systematiska.

2.6.2 Intuitivt beslutsfattande

Intuitivt beslutsfattande är en process där individen använder sitt omedvetna, inre känslomässiga och intuitiva sinnen för att fatta beslut. Alltså sker intuitiva beslut utan att förlita sig på noggrann analys eller övervägande av faktorer. Det innebär att besluten ofta är snabba och spontana beslut baserade på personliga erfarenheter, tidigare kunskap och magkänsla. För att ta beslut som inte är systematiska

kommer det oftast att räcka med intuition och erfarenhet som verktyg för att driva beslutsprocessen (Cervone, 2015). Det bidrar till att besluten blir mindre tidskrävande vilket i sin tur leder till att hålla projektschemat på rätt spår. Vidare beskrivs att den övergripande projektframgången inte påverkas särskilt mycket av ett felaktigt intuitivt beslut. Det kan därför vara fördelaktigt för projektledare att förlita sig på intuition.

Fortsättningsvis är intuitivt beslutsfattande väl sammankopplat med heuristiken som beskrivs i tidigare avsnitt. Kopplingen mellan heuristik och intuitivt beslutsfattande uppstår eftersom heuristiska strategier ofta används av människor när de fattar beslut intuitivt. Istället för att genomföra en noggrann, medveten analys av alla tillgängliga alternativ, används heuristiker för att snabbt sälla bort alternativ och komma fram till en beslutsgång som känns "rätt" eller "naturlig" baserat på tidigare erfarenheter och kunskaper. Således är heuristik en typ av verktyg eller strategi som ofta används inom intuitivt beslutsfattande.

2.6.3 Riskhantering i beslutsfattande

För att undvika fallgorpar i ett projekt är det viktigt att behandla potentiella risker i projektet. Ett vanligt sätt att göra detta på är att utforma så kallade riskanalyser. När en risk eller osäkerhet identifieras ska konsekvensen och sannolikheten för att det ska inträffa utvärderas. Det finns flera olika riskhanteringsmetoder men alla bygger på att identifiera, prioritera, analysera, åtgärdsplanera, agera, dokumentera och utvärdera. Vidare är riskhändelser beroende av flera olika omständigheter och det finns ingen färdig mall som tar med allt som kan hända i ett projekt. Ottosson (2009) beskriver att det finns många osäkerheter i början av ett projekt men att det då också finns mycket tid att rätta till misstag som uppstår. I senare delen av ett projekt kan det vara ont om tid och därför kostsamt att rätta till misstag och fel. Fortsättningsvis uppfattas risker inte alltid på samma sätt, olika personer har olika uppfattning. Exempelvis är män och yngre människor mer benägna till att ta större risker jämfört med kvinnor och äldre personer. Akintoye (1997) menar att större satsningar i tid och resurser för riskanalyser kan förebygga problem och ge företag bättre förutsättningar att undvika fallgorpar.

2.6.4 Innovativa metoder för beslutsfattande i byggprojekt

Användningen av nya teknologier och tekniker kan ha en positiv inverkan för att undvika fallgorpar, det kan möjliggöra snabbare identifiering av fel och fler lösningsförslag. Vidare kan kommunikationen mellan olika parter i ett byggprojekt vara komplex till följd av lite expertis och överlappning mellan parterna. Det kan kompliceras ännu mer av att informationen inte är lättillgänglig för alla intressenter. Liew m.fl. (2023) påpekar att Building information modeling (BIM) är ett betydande verktyg för effektivt samarbete. BIM möjliggör att 3D-modellbaserade data kan delas med alla involverade parter. Fortsättningsvis finns det multidimensionella funktioner inom BIM som

möjliggör att schemaläggning (4D), kostnadsberäkning (5D), hållbarhetsanalys (6D) och fastighetsförvaltning (7D) kan integreras i projektet. För projektledaren är planeringen och kostnaden av projektet de mest kritiska aspekterna, och där är BIM ett stort hjälpmedel. Fortsättningsvis beskriver Khoiry m.fl. (2018) att BIM kan lätt identifiera fel i projekt och därför ha en positiv inverkan på att minimera förseningar i byggbranschen.

Shamara m.fl. (2024) betonar att byggbranschen en av de minst digitaliserade branscherna i världen och det finns mycket kring beslutsfattning som kan effektiviseras med hjälp av artificiell intelligens (AI). Mängden, tillgängligheten och volymen av innehåll som beslutsfattaren måste bearbeta innebär risker för beslutsprocesserna som kan påverka resursförbrukning, planerad tid och kostnad negativt. De framväxande teknologierna relaterade till AI och digitalisering förväntas dock kunna förbättra effektiviteten och beslutsprocesserna. Shamara m.fl. (2024) identifierar att platschefer med hjälp av AI kan dra nytta av automatisering, dataanalys och prediktiv modellering för att fatta snabba och informerade beslut. Verktygen har på sikt potential att underlätta i stressiga situationer för platschefer.

2.7 Gruppbeslut

Avsnittet belyser att arbeta i grupp och dess fördelar samt vilka processer som kan vara lämpliga vid gruppbeslutsprocessen. I slutet av avsnittet beskrivs även projektledarens roll i en grupp samt hur mötesstrukturer kan påverka arbetet i gruppen.

2.7.1 Grupper i byggbranschen

Byggnadsbranschen är projektbaserad vilket betyder att många blir involverade i olika långa skeden under olika tidpunkter i projektet. Det kräver att grupperna fungerar bra och att beslut kan tas effektivt (Dainty m.fl., 2006). Att arbeta i byggsektorn kan följaktligen vara komplicerat gällande samarbete med flera aktörer och individer. Det lyfts att kommunikationen i ett projekt ändras i samband med projektet vilket gör att gruppens deltagare måste anpassa sitt tillvägagångssätt för projektets behov, samt att kunna interagera med andra. Dainty m.fl. (2006) påpekar även vikten av projektledarens roll för att kunna leda gruppen i ett stort projekt.

2.7.2 Beslutfattningsprocesser i grupp

Människor är mer benägna att ta ansvar och vilja ta ett beslut om de sätts i en grupp, dock är det viktigt att gruppbeslutet görs på rätt sätt för att inte förlora dyrbar tid eller att ta felaktiga beslut (Kessler, 1995). Brahm och Kleiner (1996) redogör för fem olika tekniker som oftast tillämpas vid idé- och tankegenereringen gällande gruppbeslutsprocessen. Tre av dessa beskrivs här nedan.

Brainstorming är en beslutsteknik som går ut på att verbalt framföra sina åsikter och idéer i en grupp. Syftet med att använda brainstorming är ge möjlighet till alla medlemmar i gruppen att bidra utan att rädsla och bedömning. Fördelen med denna teknik är det höga antalet idéer som uttrycks och skapar en medkänsla för de bidragande medlemmarna. Utifrån ett kostnad- och tidsperspektiv kan även brainstorming ses som en bra metod då det varken kostar mycket pengar och tar relativt lite tid. Nackdelen med brainstorming som metod är att flertalet av idéerna oftast inte håller kvaliteten och kan generera liknande idéer om gruppmedlemmarna har samma status. Dessa för- och nackdelar gör att brainstorming oftast används vid början av projekt och inte när viktigare beslut ska tas.

En liknande metod där verbala åsikter ersätts med skriftliga kallas brainwriting. Brainwriting är en teknik där idéerna skrivs ned i tystnad för att sedan skickas vidare till nästa medlem som ska utvärdera och utveckla den givna idén. Denna teknik syftar till att få flertalet synpunkter och perspektiv på en idé, där målet är att få fler antal idéer istället för kvalitativa idéer. Brainwriting skapar solidaritet mellan grupper då individuellt arbete kombineras i en grupp som arbetar för gemensamma mål. Tekniken är även väldigt enkel och kräver inte stora förberedelser. Genom att brainwriting, till skillnad från brainstorming, inte är muntlig så kan alla åsikter höras utan att de mer vokala personerna tar över. Den största nackdelen är att tekniken har specifika kriterier, vilka måste uppfyllas för en effektiv teknik. Kriterierna som behöver uppfyllas är att det rör sig om större grupper, det är finns tidsbegränsningar, muntlig interaktion inte är nödvändig samt att eventuella statuskillnaderna mellan deltagarna är utjämnande.

En annan metod som används vid större grupper är buzzsession. Det är en teknik som går ut på att dela upp en större grupp i mindre grupper för att diskutera. Detta används främst när en tydlig ledare finns, exempelvis en projektledare, som tilldelar gruppen en idé/ett problem eller dylikt som gruppen i sin tur ska diskutera för att sedan redovisa sina tankar till resterande grupper. Fördelen med denna metod är att den ger möjlighet för varje individ att bli hörd trots storleken på den stora gruppen. Även denna metod skapar tillhörighet för människan och ger en känsla av bidragande till beslutet. Problemet med denna metod kan vara att diskussionen i de mindre grupperna kan bli ostrukturerad vilket i sin tur kan resultera till att de producerade idéerna inte håller tillräcklig kvalitet.

2.7.3 Fördelar med att arbeta i grupp

Genom att arbeta med flertalet individer i en grupp skapas en ökad förmåga att samla in information, skapa en större kreativitet samt att generera nya lösningar gällande beslutsfattning. Individen uppmuntras till att ta ett bra beslut och försöka prestera bättre vid gruppbeslut. Genom att arbeta i grupp skapas även en uppsättning av flera färdigheter vid beslutsprocessen, då varje gruppmedlem bidrar med något unikt (Anca, 2008).

Att ta beslut tillsammans i en grupp kan ses ha två huvudsakliga fördelar vid jämförelse med individuellt beslutstagande. Dessa två typer är synergi och informationsdelning. Synergi beskrivs av Gomathy (2023) som det en grupp uppnår och presterar vilket överträffar den enskilda personen. Gruppbesluten tas bättre i grupp än på individnivå då flertalet individer kombinerar sina kunskaper och varje person har en egen syn på frågan och kan komma med nya unika insikter för att skapa ett nyanserat beslut. Informationsdelning är när gruppen delar information och kunskap med varandra för att få en mer heltäckande förståelse för det som diskuteras. Detta möjliggör för att kunna ta konsensusbeslut, ger ökad förståelse samt ger en tydligare bild av alla inblandade åsikter (Gomathy, 2023). Konsensusbeslut kan definieras som ett beslut där alla i gruppen är överens i enlighet (Davis, 1973).

2.7.4 Att undvika grupptänkande

Beslutstagning i grupp har flera fördelar men kommer också med nackdelar. En stor nackdel med gruppbeslut är grupptänkande. Janis (1971) använde begreppet grupptänkande för att kunna beskriva hur människan kan åsidosätta sina åsikter och personliga övertygelser för att gruppen ska uppnå konsensus. Människan styrs av viljan att snarare nå gruppsamhörighet. Rent intuitivt kan grupptänkandet tänkas leda till en god sammanhållning där "vi-känslan" finns som skapar trygghet att dela sina personliga åsikter. Dock menar Janis (1971) att grupptänkandet gör att människan inte vågar uttrycka sina åsikter för att förstöra sammanhållningen så majoriteten eller ledaren får ta beslutet. Att försöka att arbeta bort grupptänkandet kan vara en svår process men en del moment kan implementeras för att förebygga uppkomsten av grupptänkande. En stor del av förebyggandet ligger till ansvar för projektledaren. Genom att uppmuntra varje medlem att själv vara kritisk i sina egna bedömningar och som projektledare tillåtas att bli kritiserad öppnar den upp för ett mer kritiskt tänkande när det gäller beslutet. Ett annat sätt för att förebygga grupptänkandet kan vara att granska ett beslut eller en idé i flera led genom flertalet grupper så att det inte bara blir en isolerad grupp som tar beslutet. På så sätt kan det ge flertalet infallsvinklar och beslutet kan bli mer nyanserat och välgrundat. Finns det inte möjlighet till att flertalet grupper kan granska, kan en alternativ lösning vara att ta in en expert i frågan som ger rådgivning och gruppen kan bli utmanade med andra synpunkter (Janis, 1971).

2.7.5 Mötesstruktur för grupper

Inom ett projekt så måste gruppmedlemmarna samarbeta för att kunna ta beslut och lösa problem tillsammans. I stora projekt behöver medlemmarna lätt kunna kommunicera för att framgångsrikt nå målet (Dainty m.fl., 2006). Av den anledningen kan mötesstrukturen göra en stor skillnad.

Genom den digitala framgången som sker i dagens samhälle kan arbete ske på flertalet platser och skapar möjligheten att nå människor från hela världen. Sproull och Kiesler (1992) beskriver att teknologin har hjälpt människan att kunna korsa både fysiska och psykologiska gränser och har gett skillnad i gruppdynamiken. Den digitala kommunikationstekniken har fått effekter på två olika nivåer. Ett exempel på en första nivå är möjligheten att kunna nå ut till många snabbt vid en snabb förändring. Den andra nivån är påverkan på gruppens beteende. Där det digitala inte kan ersätta den fysiska kommunikationen för att uppnå god gruppdynamik (Sproull och Kiesler, 1992). Ett annat perspektiv på den fysiska kommunikationen är att den utgör en stor del av interaktionen och förståelsen mellan människor. En människa uttrycker sig inte endast verbalt utan också genom ansiktsuttryck och kroppsspråk, det kan ge en tydligare uppfattning om vad personen tycker. På så sätt kan många tycka att ett mer direkt svar ges och en lättare diskussion uppkommer om kommunikationen sker "öga-mot-öga" (Winger 2005).

3. Metod

För att få fram relevant data och information till arbetet utförs inledningsvis en litteraturstudie. Detta skapar förståelse av tidigare forskning och strategier inom effektivt beslutsfattande. För att kunna dra en mer välgrundad slutsats utförs fortsättningsvis både en kvantitativ och en kvalitativ datainsamling. Den kvantitativa undersökningen utförs i form av en enkät och den kvalitativa undersökningen utförs genom att intervjua respondenter som arbetar i byggbranschen.

Efter att kvalitativ och kvantitativ undersökning utförts sammanställs resultatet av undersökningarna. Därefter sker en summering av samtliga empirier vilket skapar en översiktlig förståelse och kan användas som grund för att göra tolkningar och dra slutsatser. Genom analys av den insamlade informationen kan mönster och trender identifieras. Slutligen kommer det vara fokus på att diskutera likheter och skillnader med teorin. I figur 2 finns det en bild som illustrerar undersökningsmodellen.

Intervjun utförs efter en semistrukturerad form, det innebär att frågorna är samma för alla respondenter och att alla frågor är formulerade på förhand. Det finns inga färdiga svarsalternativ och tanken är att respondenterna ska besvara frågorna utifrån egna erfarenheter och upplevelser. Utförandet av intervjuer motiveras av att respondenterna har möjlighet att ge spontana svar.



Figur 2: Illustration som förklarar undersökningsmodellen.

3.1 Forskningsetiska aspekter

Alla respondenter som intervjuas kommer att bli tydligt informerade innan intervjun vad arbetet handlar om samt vad syftet med arbetet är och hur svaren kommer att användas. Respondenterna deltar frivilligt samt anonymt och kan när som helst avbryta intervjun om så önskas. Innan intervjun tillfrågas respondenten om det är okej att intervjun spelas in, det är då enkelt att gå tillbaka och lyssna på inspelningen om något skulle missuppfattas. Alla intervjuer transkriberas och data finns sparad. I rapporten delges inte företag eller namn på personerna som har blivit intervjuade. Intervjuade respondenter kommer att tilldelas fiktiva namn i rapporten, exempelvis "Respondent 1".

3.2 Val av frågor

Frågorna i intervjun och enkäten är utformade för att undersöka vilka strategier en projektledare inom byggbranschen har för att undvika fallgropar i beslutsprocessen. I intervjun är frågorna beskrivande och kräver ett utvecklande svar där projektledaren får berätta om sina egna erfarenheter. I enkäten är frågorna ställda så att projektledaren får uppskatta på en skala 1–5 alternativt välja ett alternativ som de tycker stämmer bäst in utifrån egna upplevelser. Det finns även ett fåtal frågor i enkäten där det går att skriva ett eget svar.

För att enkelt kunna få en tydlig överblick av frågorna är det uppdelat utifrån olika underrubriker där respektive frågor passar in. Underrubrikerna för intervjufrågorna är “demografiska data”, “beslutsfattandeprocessen”, “fallgropar”, “erfarenhetsåterföring” samt “gruppbeslut”. Enkäten har samma underrubriker men det tillkommer även “mötesstruktur” samt “egenskaper hos projektledaren”. Både intervjun och enkäten avslutas med en öppen fråga där respondenterna har möjlighet att lägga till egna reflektioner kring ämnet.

3.3 Intervjustudiens frågor med motivering

Frågorna i intervjun är baserade på litteraturstudien för att kunna dra en välgrundad slutsats om samma ämnen som diskuteras i teorin. Nedan presenteras intervjuens specifika frågor och det motiveras varför valda frågor är viktiga för arbetets syfte.

3.3.1 Demografiska data

Till att börja med undersöks relevant information om alla respondenter. Det är betydande att veta vilken roll respondenten har, hur länge respondenten har arbetat i branschen, utbildning samt typ av arbetsplats.

- Hur länge har du arbetat i branschen och hur länge har du arbetat på ditt företag som projektledare?

Frågan syftar till att undersöka vilken erfarenhet respondenten har av både projektledarrollen och byggsektorn. Det är intressant att jämföra hur beslutsfattandet skiljer sig utifrån erfarenhet och se hur svaren varierar utifrån respondenternas olika bakgrund.

- Kan du kortfattat beskriva din väg till där du är idag. Har du studerat på högskola eller har du längre arbetslivserfarenhet?

Syftet med frågan är att ta reda på respondentens utbildning samt vart erfarenheter och kompetenser kommer ifrån. Det går sedan att jämföra respondenternas svar utifrån utbildning och se om det har någon koppling till projektledarens medvetenhet.

- Om du skulle analysera dig själv, vilka är dina svagheter och styrkor när det gäller att vara en ledare samt att ta beslut?

Avsikten med frågan är att få reda på hur respondenten ser på sig själv samt vad personen anser är viktigt hos en projektledare. I teoriavsnittet beskrivs det att ledare ofta har en förmåga att överskatta sig själva och kan ha svårt att inse sina svagheter. Genom att ställa frågan undersöks det om teorin kring det stämmer.

3.3.2 Beslutsfattandeprocessen

Avsnittet syftar till att undersöka hur respondenternas beslutsfattandeprocess går till samt ta reda på vad det finns för sätt att effektivisera beslutsprocessen

- Kan du beskriva hur beslutsfattandeprocessen går till i era projekt? Vilka är involverade? Samt i vilka stadier?

Beslutsfattandeprocesser kan se väldigt olika ut och därför ombeds respondenten att beskriva en sådan. Frågan ger insikter i specifika steg och rutiner som följs och därmed kan det sedan utvärderas vad som är effektivt och inte. Det är intressant att se hur beslutsfattandeprocessen skiljer sig mellan olika företag för att kunna jämföra.

- När ni tar ett beslut, tar ni då oftast hänsyn till ekologiska, ekonomiska eller sociala faktorer? Hur väger ni samman de olika aspekterna? Hur tar ni beslut om vilken som väger tyngst?

Genom att fråga om vilka faktorer som vanligtvis beaktas vid beslutsfattande, samt hur de olika aspekterna vägs samman, går det att få insikter i hur beslut tas och vilka överväganden som ligger till grund för besluten. I teoriavsnittet förklaras det att det är betydande att kunna hantera mycket information samtidigt för att ta effektiva beslut. Frågan ger möjlighet att förstå hur olika intressenter balanserar och prioriterar mellan olika hänsynstaganden.

- Finns det något sätt att effektivisera beslutsfattandeprocessen enligt dig? Har ni några särskilda metoder som ni använder för att bidra till ett mer effektivt beslutsfattande?

Avsikten med frågan är att identifiera effektiviseringsmöjligheter. Genom att fråga om särskilda metoder som används för att bidra till ett mer effektivt beslutsfattande går det att undersöka om det finns välbeprövade strategier eller verktyg som kan tillämpas för att förbättra beslutsfattandeprocessen. Metoder som nämns under intervjuerna går sedan att jämföra med metoder som diskuteras i teoriavsnittet.

- Har du någon uppfattning om hur besluten du själv inte är delaktig i tas och hur säkerställer du att du får all relevant info?

Syftet är att undersöka i vilken utsträckning respondenterna är medvetna om beslut som de själva inte är delaktiga i samt vad det finns för metoder för att föra vidare information. Metoder för informationsöverföring kan vara olika effektiva och omfattande, något som är av vikt för arbetet. Att projektledaren får all relevant information är också betydelsefullt för att undvika fallgropar.

- Brukar dina beslut vara systematiska beslut eller är besluten oftast baserade på erfarenhet och därmed intuitiva? Varför tror du att det ser ut så?

Ändamålet med frågan är att undersöka om beslutsprocessen ser ut som teorin beskriver. Oftast brukar beslut vara intuitiva och baserade på erfarenhet och därmed tas väldigt fort. Systematiska beslut kräver mer tanke och undersökning bakom och tar därför längre tid och är inte speciellt effektiva. Det är även intressant att fråga respondenterna varför deras beslut är systematiska eller intuitiva för att förstå bakgrunden till beslutsfattningen.

3.3.3 Fallgropar

Avsnittet syftar till att undersöka vilka fallgropar det finns för projekt inom byggbranschen samt vilka metoder det finns för att minimera fallgroparna.

- Kan du berätta lite om ett projekt som du anser blev väldigt lyckat och ett som inte blev som du har tänkt dig? Vad ansåg du gick bra respektive mindre bra?

Frågan analyserar om respondenten har medvetenhet kring fallgropar i sina egna projekt samt vilka metoder som de använder för att undvika misstag. Formuleringen på frågan är relativt mild eftersom det kan vara svårt och känsligt att besvara saker som misslyckats i ett projekt. Individer är mer benägna på att berätta om något som gick mindre bra i jämförelse med dåligt. När respondenten berättar om projekt lyfts faktorer som driver ett projekt framåt men också kritiska faktorer som kan leda till att ett projekt misslyckas. Det är intressant att jämföra respondenternas lyckade och mindre lyckade projekt och se om det går att dra några samband kring vilka fallgropar som uppstår.

- Har du identifierat några fallgropar som ofta uppkommer? Vad tror du dessa beror på och hur kan fallgroparna undvikas? I vilket skede av byggprojektet sker fallgroparna?

Frågan ställs för att förstå och identifiera potentiella problem och hinder som kan uppstå under ett byggprojekt. Genom att ta reda på vanliga fallgropar och deras orsaker kan projektledare och intressenter förbereda sig för att hantera utmaningar på ett effektivare sätt. När projektledare har insikt i de vanligaste orsakerna till fallgropar, såsom bristande kommunikation, otydliga mål och tekniska svårigheter, går det att identifiera åtgärder för att minimera påverkan. Det är även intressant att se hur

respondenternas metoder för att undvika fallgropar skiljer sig åt. Fortsättningsvis är det viktigt att undersöka i vilket skede av byggprojektet fallgroparna vanligtvis uppstår för att kunna planera och implementera förebyggande åtgärder i rätt tid. Sammantaget går det att förebygga potentiella problem och öka chanserna för ett framgångsrikt genomförande av byggprojektet om fallgroparna identifieras.

- Hur ofta finns det en plan B om något skulle gå fel i projektet? Anser du att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B?

Att inkludera en fråga om plan B i undersökningen har stor betydelse av flera skäl. För det första ger frågan en insikt i hur väl förberedda projektteam är för oförutsedda händelser och utmaningar. Det skapar möjlighet att bedöma om projektet har tillräcklig flexibilitet för att hantera eventuella fallgropar som kan uppstå längs vägen. Detta är särskilt viktigt i dagens snabbväxande byggbransch där oväntade hinder förekommer ofta. För det andra kan närvaron av en plan B ha direkta ekonomiska konsekvenser för projektets framgång och lönsamhet. Att ha en alternativ plan kan minska risken för förseningar, kostsamma omstarter eller förlorade intäkter vid problem. Genom att undersöka respondenternas syn på den ekonomiska fördelen med att ha en plan B går det att få en djupare förståelse för hur investeringar i riskhantering och beredskapsplanering kan påverka projektets totala avkastning.

- Hur medveten brukar du vara om potentiella risker? Hur ofta är det oförutsedda fel/olyckor som uppstår?

Frågan om medvetenhet om potentiella risker har stor betydelse för att förstå projektledningens dynamik. Genom att undersöka respondenternas medvetenhet om risker och förmågan att identifiera hot mot projektets framgång går det att få insikter som är väsentliga för att minimera negativa konsekvenser och fallgropar. Dessutom ger frågan om frekvensen av oväntade händelser en indikation på projektets sårbarhet mot osäkerhet och komplexitet. Sammanfattningsvis skapar frågan en omfattande förståelse för hur risker hanteras i praktiken och hur de påverkar projektets utfall.

- Hur tror du att typiska organisationsstrukturer såsom hierarki, status och relationer påverkar dina beslut?

Frågan motiveras av ett intresse för att förstå de underliggande dynamikerna som styr organisationens interna processer och beslutsfattande. I teorin lyfts information om hur hierarki, status och relationer påverkar beslut och frågan syftar till att undersöka om respondenterna ser det på samma sätt. Genom att analysera hur dessa strukturer påverkar individens beteende och beslut går det att få insikt i hur organisationer fungerar och hur effektiva beslut kan främjas eller hämmas. Det är något som avgörande för att utforma strategier för organisationsutveckling, ledarskap och kommunikation som främjar en positiv arbetsmiljö och ökad produktivitet.

3.3.4 Erfarenhetsåterföring

Ett verktyg för att kunna undvika fallgropar är erfarenhetsåterföring. Det betyder att personer reflekterar och lär sig av tidigare erfarenheter för att förbättra framtida resultat/presentationer. Avsnittet syftar till att undersöka i vilken utsträckning respondenterna använder erfarenhetsåterföring samt hur fördelaktigt det är.

- Hur ser det ut med erfarenhetsåterföring i era projekt? Finns det tillräckligt mycket tid för att kolla tillbaka på gamla projekt? I så fall, hur använder ni den kunskapen och i vilken utsträckning?

Att inkludera frågor om erfarenhetsåterföring är betydelsefullt för att utforska och förstå hur organisationer hanterar och drar nytta av tidigare erfarenheter för att förbättra sin prestation och främja en kontinuerlig process. Frågan belyser organisationens förmåga att utnyttja sina resurser och dra lärdomar från tidigare erfarenheter. Det är relevant för att förbättra projektens resultat och effektivitet samt har teoretisk betydelse för att bidra till förståelsen för kunskapsöverföringsprocesser och lärande i organisationer.

- Om vi fortsätter på spåret med erfarenhetsåterföring, anser du att ni analyserar projektet efter färdigställande? Ges det möjlighet till det? I så fall, vad tittar ni på?

Tanken med frågan är att den ska vara ett komplement till ovanstående fråga. Syftet är att undersöka i vilken utsträckning byggföretag analyserar projekt efter färdigställande. Det är också av intresse att undersöka vad respondenterna tittar på för att analysera skillnader i erfarenhetsåterföringen.

- Hur bra är ni på att uppskatta budget och tid, brukar projekten hålla sig inom ramarna? Förekommer det att man är alltför optimistisk med avseende på budget och tid?

I teorin identifieras det att byggbranschen är dålig på att uppskatta budget och tid. Syftet med frågan är att analysera om det ser ut så i verkligheten. Frågan har även avsikt att utvärdera organisationens planerings- och genomförandeförmåga. Genom att analysera hur väl projekten lyckas hålla sig inom de ursprungliga budget- och tidsramarna går det att identifiera eventuella mönster av överoptimism eller bristande planering. Det kan i sin tur indikera behovet av förbättrade metoder för projektledning och resursallokering. Information kan vara avgörande för att förstå och förbättra företagens effektivitet

3.3.5 Gruppbeslut

Avsnittet syftar till att undersöka hur beslutsfattande i grupp går till och vilka faktorer som påverkar gruppbeslut. Det är även intressant att analysera vad en grupp ska arbeta med för att ta mer effektiva beslut.

- Vilka beslut tar ni gemensamt i grupp? Varför tar ni just dessa beslut gemensamt? Hur går ni tillväga och hur får du, som projektledare, alla åsikter hörda?

Genom att ställa denna fråga fås en uppfattning om hur ofta besluten tas och hur gruppen gemensamt går tillväga för att kunna ta beslut. Syftet med frågan är att kunna identifiera om gruppbesluten tas med specifika processer och vad som skiljer dem åt. Denna fråga ger även möjlighet att identifiera hur projektledaren arbetar för att skapa en bra gruppdynamik.

- Om du har möjlighet att välja din projektgrupp, hur går dina tankar kring hur du väljer? Är det tidigare erfarenheter, kompetensnivå, gruppdynamik eller något helt annat?

Frågan ställs för att se vad projektledaren lägger störst vikt när det kommer till grupper. Det kan även identifiera hur en projektgrupp kan se ut för ett visst resultat. Att kunna identifiera vad som krävs för att en grupp ska ta effektiva beslut kan ge bättre beslut.

- Kan du beskriva hur ett "vanligt" möte ser ut i din grupp? Sitter ni online eller på plats? Om ni har gjort båda, märker du skillnad på respektive sätt? Vilken metod föredrar du?

Syftet med frågan är att kunna jämföra digitala och fysiska möten där förhoppningen är att kunna dra en slutsats om vilket sätt som är bäst fungerande för att arbeta inom gruppen. Det är viktigt att analysera fördelar och nackdelar med respektive metod för att kunna analysera vad som är mest effektivt.

- Har du några egna reflektioner? Något du tycker är viktigt att ta upp utöver det vi har pratat om?

Intervjun avslutas med en öppen fråga för att respondenten ska få en chans att lyfta tankar som eventuellt har missats under intervjuens gång. Respondenten får även en sista chans att förtydliga sig själv om personen känner att denne inte fick svara tillräckligt på någon fråga.

3.4 Enkätstudiens frågor

Som tidigare nämnts har enkäten samma underrubriker som intervjun men frågorna är utformade på ett annorlunda sätt. Syftet med enkätfrågorna är samma som intervjun och därför belyses inte enkätfrågorna med tillhörande motivering. En skillnad är att underrubrikerna "mötesstruktur" och "egenskaper hos projektledaren" tillkommer i enkäten. Ämnena utvärderas även i intervjun men inte i samma utsträckning. Enkäten har fler frågor om respektive ämne och därför anses det som lämpligt med ett eget avsnitt. Majoriteten av frågorna i enkäten handlar om att respondenten ska uppskatta sitt svar på en skala 1–5. Skalan är alltid angiven med beskrivande text bredvid både alternativ 1 och 5 som förklarar vad skalan uppskattar. För att göra det pedagogiskt är 1 alltid alternativet som betyder

“sällan”, “mindre”, “inte viktigt” eller “aldrig”. Vidare är alternativ 5 alternativet som betyder “ofta”, “mycket”, “viktigt” eller “alltid”. Det finns även frågor där respondenten ska klicka i ett eller flera svarsalternativ samt frågor där respondenten har chans att formulera ett eget svar. Nedan listas alla enkätfrågor.

Demografiska data

- Arbetar du inom byggsektorn?
- Arbetar du som projektledare inom byggsektorn?
- Om du inte arbetar som projektledare, vad arbetar du som?
- Vilken sektor arbetar du inom?
- Hur länge har du arbetat som projektledare inom byggbranschen?
- Vad har du för utbildning?

Fallgropar

- Uppskatta hur ofta utfallet av dina beslut blir positivt (Skala 1–5 där 1 står för “sällan positivt utfall” och 5 står för “ofta positivt utfall”)
- Uppskatta hur ofta positivt utfall beror på gruppens samarbete (Skala 1–5 där 1 står för “beror sällan på gruppens samarbete” och 5 “beror ofta på gruppens samarbete”)
- Vilka fallgropar tror du främst skapar problem för dina projekt? (flervalsfråga)
- Om du svarade att andra fallgropar skapar problem, vilka?
- Vad tror du är den största anledningen till att det uppstår fel i projekt inom byggbranschen?
- I vilket skede uppstår oftast fallgroparna? (flervalsfråga)

Erfarenhetsåterföring

- Hur frekvent drar du nytta av erfarenhet från tidigare projekt? (Skala 1–5 där 1 står för “utnyttjar sällan tidigare erfarenheter” och 5 står för “utnyttjar ofta tidigare erfarenheter”)
- På vilket sätt utnyttjar du tidigare erfarenheter i nya projekt?
- Anser du att byggbranschen är bra på erfarenhetsåterföring i allmänhet? (Skala 1–5 där 1 står för “dålig på erfarenhetsåterföring” och 5 står för “bra på erfarenhetsåterföring”)
- Anser du att det är viktigt med erfarenhetsåterföring? (Skala 1–5 där 1 står för “inte viktigt” och 5 står för “mycket viktigt”)
- Hur mycket tid brukar ditt företag lägga på erfarenhetsåterföring efter ett färdigställt projekt? (Skala 1–5 där 1 står för “ingen tid alls” och 5 står för “viktigt mycket tid”)

Beslutfattandeprocessen

- Brukar dina beslut vara systematiska eller intuitiva?

- Hur ofta finns det en plan B om något skulle gå fel i projektet? (Skala 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”)
- Anser du att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B? (Skala 1–5 där 1 står för “kostar mer än det ger” och 5 står för “mycket ekonomiskt fördelaktigt”)

Egenskaper hos projektledare

- Uppskatta hur bra ledare du tror att dina medarbetare tycker att du är? (Skala 1–5 där 1 står för “mindre bra” och 5 står för “mycket bra”)
- Varför tror du att dina medarbetare ser dig som en bra/mindre bra ledare?
- Anser du att du är medveten om alla problem som uppstår i ett projekt? (Skala 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”)
- Hur rapporteras problem inom din organisation?

Mötesstruktur

- Föredrar du möten digitalt eller fysiskt?
- Är möten inom projektgruppen oftast digitala eller fysiska?
- Uppskatta hur effektiva digitala möten brukar vara (Skala 1–5 där 1 står för “inte alls effektiva” och 5 står för “mycket effektiva”)
- Uppskatta hur effektiva fysiska möten brukar vara (Skala 1–5 där 1 står för “inte alls effektiva” och 5 står för “mycket effektiva”)

Gruppbeslut

- Hur ofta tas beslut i projektgruppen? (Skala 1–5 där 1 står för “oftast enskilt” och 5 står för “oftast i projektgrupp”)
- Anser du att alla discipliner är delaktiga i beslutsfattandet? (Skala 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”)
- Känner du att du kan stå bakom besluten projektgruppen tar? (Skala 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”)
- Vad gör du för att alla i projektgruppen ska få komma till tals?
- Vad tror du att projektledare behöver arbeta med för att beslutsfattandet ska bli mer effektivt?

3.5 Intervjustudiens urval

Deltagarurvalet baseras på att välja projektledare från olika organisationer med varierande erfarenhetsnivåer för att få en bred och mångsidig förståelse av ämnet. Då syftet är att undersöka

projektledning valdes primärt att intervjua projektledare inom byggsektorn. Målsättningen är att skapa en stor bredd på personerna som intervjuas för att bidra till ett tillförlitligt resultat. Ingen av respondenterna arbetar på samma arbetsplats.

3.6 Enkätstudiens urval

Enkätstudiens syfte är att undersöka vilka strategier en projektledare inom byggbranschen ska ha för att undvika fallgroparna i beslutsprocessen. För att kunna utreda det är målsättningen att så många projektledare inom byggbranschen som möjligt ska svara på enkäten. Det är betydande att rätt personer svarar för att resultatet ska vara pålitligt. För att kunna säkerställa det skickas enkäten ut till alla projektledare som intervjuas. Den intervjuade projektledaren blir ombedd att skicka vidare enkäten till sina kollegor som är projektledare. Projektledare som inte hade tid med att ställa upp på en intervju har även blivit ombedda att svara på enkäten för att få fler svar. Studien syftar till att undersöka en bredd av olika byggföretag både inom privata- samt offentliga sektorn och därför har en mängd olika företag kontaktats.

4. Resultat

I avsnittet redovisas intervjustudiens och enkätens resultat. Intervjuerna utfördes anonymt på respondentens arbetsplats alternativt digitalt. Enkäten besvaras också anonymt och den har skickats ut på mejl till personer som är verksamma inom byggbranschen.

4.1 Analys av resultat

AI i form av ChatGPT har använts som ett verktyg för att effektivt analysera teman utifrån varje intervjufråga. Först har respondenternas svar sammanställts i kortfattad text efter varje intervju. Därefter har de kortfattade svaren på varje enskild fråga kopierats och klistrats in i ChatGPT. Det efterfrågas att sammanställa samtliga svar utifrån tema samt analysera likheter och skillnader. ChatGPT identifierade olika teman och rimligheten på texten som AI-genererades analyserades. Slutligen har egen text skrivits för att identifiera resultatet på varje fråga.

4.2 Intervjustudiens resultat

Nedan presenteras resultatet från intervjustudien uppdelat efter de olika avsnitten. Intervjufrågorna delges igen och under varje fråga belyses likheter och skillnader mellan respondenternas svar. I resultatet inkluderas inte alla respondenternas svar på varje fråga, svaren som anses som mest betydelsefulla väljs ut. Det delges även samband och teman som kan identifieras på varje fråga.

Intervjuerna ägde rum följande datum:

- Intervju med respondent 1, 4 april 2024
- Intervju med respondent 2, 12 april 2024
- Intervju med respondent 3, 15 april 2024
- Intervju med respondent 4, 16 april 2024
- Intervju med respondent 5, 18 april 2024
- Intervju med respondent 6, 19 april 2024
- Intervju med respondent 7, 22 april 2024
- Intervju med respondent 8, 22 april 2024
- Intervju med respondent 9, 25 april 2024

4.2.1 Demografiska data

Totalt har nio respondenter med varierande bakgrund från olika företag intervjuats. I tabell 1 går det att se en översikt över vilka respondenterna är. Alla respondenter är verksamma inom den svenska byggbranschen och har någon form av ledarroll inom företaget. Erfarenheten och antalet anställda inom företaget har en stor spridning och varierar mellan respondenterna.

Respondent	Roll	Arbetsplats	Anställda	Utbildning	Erfarenhet
1	Projektledare	Byggföretag	100 st	Högskoleingenjör	4 år
2	Projektledare	Konsultföretag bygg	750 st	Geolog	13 år
3	Projektchef	Byggentreprenad	380 st	Civilingenjör	8 år
4	Uppdragschef	Konsultföretag installation	50 st	Civilingenjör	13 år
5	Projektchef	Fastighetsföretag	300 st	Högskoleingenjör	17 år
6	Projektledare	Fastighetsföretag	200 st	Civilingenjör	10 år
7	Projektledare	Fastighetsföretag	2200 st	Civilingenjör	9 år
8	Företagsledare	Konsultföretag projektering	15 st	Civilingenjör	35 år
9	Projektchef	Byggföretag	700 st	Högskoleingenjör	25 år

Tabell 1: Information om alla nio respondenter. I tabellen går det att utläsa respondentens roll, arbetsplats, antal anställda på företaget, utbildning och erfarenhet.

- Om du skulle analysera dig själv, vilka är dina svagheter och styrkor när det gäller att vara en ledare samt att ta beslut?

Respondenternas svar om vilka styrkor och svagheter de har när det gäller att vara en ledare samt att ta beslut skiljer sig åt. När det gäller svagheter identifieras det att dessa är mer relaterade till tidsbrist, konflikträdsla samt vissa administrativa aspekter av arbetet. Flera respondenter nämnde att det är svårt med begränsning av tid och att hålla koll på allt som händer. Gällande styrkor framhöll respondenterna tydlighet, lyhördhet och noggrannhet. Generellt sett har respondenterna en mångfald

av styrkor som inkluderar social förmåga, analytiskt tänkande, strukturering av arbete och en trygg närvaro som ledare. Respondent 9 beskrev sina styrkor med följande:

“Lugn och metodisk, trygg i min roll. Tror att medarbetare och kunder håller med”

4.2.2 Beslutsfattandeprocessen

I avsnittet presenteras intervjustudiens resultat med fokus på beslutsfattandeprocessen.

- Kan du beskriva hur beslutsfattandeprocessen går till i era projekt? Vilka är involverade? Samt i vilka stadier?

Utifrån intervjuerna går det att se ett mönster på hur alla respondenter besvarar frågan.

Sammanfattningsvis är beslutsfattandet en kombination av individuella bedömningar baserade på erfarenhet och kompetens, samt gruppbaseade möten och processer för att säkerställa att alla perspektiv och discipliner tas i beaktande. Respondenterna nämner att det är en stor bredd på personer som är involverade i beslutsfattandeprocessen. Ett genomgående tema är att alla respondenter nämner att det är en stor fördel om de själva är involverade i hela projektet, alltså från förstudie fram till färdigställande av projektet. När beslutsprocessen beskrivs framkommer också betydelsen av strukturerade möten och kommunikation. Respondent 2 beskriver hur viktigt det är med möten där alla är inkluderade.

“Jag själv kan inte allt och därför är det viktigt att allas åsikter blir hörda och att alla discipliner kommer till tals”

Vidare är det tydligt att strukturerade processer och system spelar en central roll i beslutsfattandet. Respondent 1 nämner att de varje vecka har samordningsmöten där det diskuteras ämnen som “Vad ska vi göra?” och “Hur ska vi göra det?”.

- När ni tar ett beslut, tar ni då oftast hänsyn till ekologiska, ekonomiska eller sociala faktorer? Hur väger ni samman de olika aspekterna? Hur tar ni beslut om vilken som väger tyngst?

Variationen är stor med avseende på hur de väger samman ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer vid beslutsfattande. Ett genomgående tema är att det betonas att alla faktorer tas med i beslutsprocessen, men vikten varierar beroende på krav och möjligheter för varje enskilt projekt. Många företag har ett stort engagemang för hållbarhet men nämner att det är ekonomin som sätter ramarna. “Trots att hållbarhet är viktigt är ekonomin den avgörande faktorn som får styra beslutet” säger respondent 4.

Respondent 2 påpekar att “företaget har ett stort fokus på hållbarhetsarbete men besluten beror på vad man har som mandat, som konsult kan man inte ändra och påverka vilka faktorer som helst”. En genomgående ståndpunkt hos respondenterna är att ekonomiska faktorer väger tyngst. Respondent 9 menar att:

“ekonomiska faktorer är alltid hårdvaran i ett projekt, ekologiska och sociala faktorer spelar in ofta men inte alltid”.

Fortsättningsvis nämner majoriteten av respondenterna att det är förutbestämda krav som får styra vilka aspekter som väger tyngst. Respondent 6 berättar att det finns förutbestämda miljökrav och betonar att ekologi väger väldigt tungt om beställaren har krav på att miljöcertifiera projektet. Ett tema som genomsyrar alla respondenternas svar är att sociala faktorer måste fungera för att projektet ska flyta på utan problem. Däremot läggs inte alltid så stort fokus på det sociala eftersom det ofta redan fungerar bra. Ett svar som sticker ut från de andra svaren är att respondent 5 berättar om att de har en kalkylmall för att väga samman faktorerna. Kalkylmallen används för att mäta både koldioxidutsläpp och ekonomiska kostnader.

- Finns det något sätt att effektivisera beslutsfattandeprocessen enligt dig? Har ni några särskilda metoder som ni använder för att bidra till ett mer effektivt beslutsfattande?

Respondenterna har olika strategier för att effektivisera beslutsfattandet och bidra till ett bättre projektflöde. Det finns en tydlig betoning på regelbundna möten för att samordna och ta beslut. Mötena inkluderar olika discipliner och det läggs stort fokus på säkerhet och samordning. Genom regelbundna projekteringsmöten ges tid för diskussion och beslutstagande, respondenterna påpekar att det bidrar till effektivitet. Samtidigt hjälper användningen av tidsplaner och BIM-granskningar till att identifiera och lösa problem tidigt. Respondent 2 framhåller att:

“tidsplanen är ett bra redskap och ett måste för att projektet ska flyta på effektivt. Därtill gör BIM-granskning det effektivt att identifiera fel”.

Ett fåtal respondenter påpekar vikten att lära av tidigare erfarenheter samt att optimera resursanvändningen för att säkerställa rätt resurser på rätt plats. Respondent 4 påpekar:

“För att effektivisera processen är det viktigt att inte göra samma misstag om och om igen, det går alltid att ha bättre erfarenhetsåterföring”.

Vidare identifierar respondent 6 en utmaning i att beslutsfattandet ibland tar för lång tid på grund av att många olika intressenter är delaktiga och har olika åsikter. Det pekas på behovet av att effektivisera

beslutstagandet, men att ingen specifik metod för detta finns. Respondent 8 framhåller vikten av en kompetent projektgrupp för att arbetet ska vara effektivt.

Likheterna mellan respondenternas svar inkluderar betoningen på regelbundna möten, användningen av projektplaneringsverktyg samt vikten av att involvera relevanta parter i beslutsfattandet.

Skillnaderna ligger främst i de specifika metoderna som används och huruvida det finns en uttalad strategi för att effektivisera beslutsprocessen. Sammanfattningsvis är det viktigt att tydliggöra ansvar, strukturera möten och använda lämpliga verktyg för planering och uppföljning för att effektivisera beslutsfattandet.

- Har du någon uppfattning om hur besluten du själv inte är delaktig i tas och hur säkerställer du att du får all relevant info?

Respondenterna har olika tillvägagångssätt för att säkerställa att relevant information når dem själva och andra involverade. En gemensam nämnare är regelbundna möten där information lyfts och diskuteras. För vissa, som respondent 1 är dessa möten veckovisa och tjänar till att säkerställa att alla är informerade samt att eventuella frågetecken lyfts. Öppenhet fortsätter under arbetets gång genom kontinuerlig kommunikation, både genom samtal och fysiska möten på byggsplatsen. Det resulterar i att respondent 1 själv känner att denne får all relevant information. Andra, exempelvis respondent 2 framhåller betydelsen av att alla har möjlighet att bidra till beslutsprocessen och att beslut ska dokumenteras tydligt för alla att ta del av.

“Protokoll är ett sätt att säkerställa att beslut inte bara fattas utan även kommuniceras till samtliga involverade parter”.

Respondent 3 lyfter fram användningen av interaktiva tavlor som ett verktyg för att hålla koll på beslut och kunna kategorisera. Interaktiva tavlor beskriver respondenten som ett sätt att visa beslut visuellt då tavlan finns fysiskt för alla att ta del. Fortsättningsvis betonas byggmöten som juridiskt bindande och därigenom viktiga för att säkerställa att inga beslut glöms bort eller ignoreras. Även projektledningsstrukturer spelar en omfattande roll i beslutsprocessen. Respondent 5 beskriver att en tydlig hierarki kan underlätta kommunikationen och säkerställa att beslut fattas på rätt nivå. Samtidigt finns det en förståelse för att individuella ansvarsområden och arbetssätt varierar. Respondent 7 nämner att:

“frihet att fatta beslut inom vissa områden är viktigt för att skapa effektivitet och tillit inom teamet. Däremot är det viktigt att besluten sedan kommuniceras”.

Det tydligt att frågor och svar är en central del av beslutsprocessen, något som framgår av respondent 8. Systematik och tydlighet i kommunikationen är nyckelfaktorer för att säkerställa att alla har tillgång till relevant information och att beslut kan fattas på ett effektivt sätt. Sammanfattningsvis känner sig alla respondenter välinformerade om beslut som de själva inte är delaktiga i.

- Brukar dina beslut vara systematiska beslut eller är besluten oftast baserade på erfarenhet och därmed intuitiva? Varför tror du att det ser ut så?

Respondenterna ger olika perspektiv på hur beslut vanligtvis fattas, ett genomgående tema är att respondenterna svarar att det är en kombination av erfarenhetsbaserade och mer systematiska tillvägagångssätt. Fyra av respondenterna betonar vikten av erfarenhet i beslutsprocessen. De hämtar ofta från sina egna erfarenheter eller rådfrågar andra med kompetens för att fatta beslut. Detta ger dem en grund för sina val och tillåter dem att dra nytta av tidigare lärdomar. Dock varnar några respondenter för fällan att fastna i sina egna erfarenheter och för att inte vara öppen för nya idéer eller lösningar. Vidare förklarar respondent 2 att det är viktigt att ha en balans i projektet och att överväga för- och nackdelar.

“Jag brukar skriva upp en lista på fördelar och nackdelar för att se vad som väger tyngst”.

Respondent 3 pekar på den unika karaktären av byggbranschen där erfarenhet ofta värderas högt och där beslut fattas baserat på den snarare än på systematik eller strukturerade processer. Detta står i kontrast till mer akademiskt strukturerade branscher. “I byggbranschen går det väldigt snabbt och det kan vara ont om tid, därför måste besluten tas snabbt också och man har inte tid till att tillämpa systematiska modeller”. Enligt respondent 5 tenderar ekonomiska beslut att grundas på erfarenhet och intuition. Respondent 4 påpekar däremot att “när det gäller ekonomiska beslut brukar vi göra tydliga kalkyler för att få fram en exakt summa”. Respondent 8 ger insikt om försök att införa mer systematiska metoder för att fatta beslut, inklusive användningen av AI.

“Vi har testat AI som systematisk lösning men det funkar inte speciellt bra”

För att sammanfatta respondenternas svar är det erfarenhetsbaserade beslut som dominerar. Respondent 8 säger att “95% av alla beslut jag tar är baserade på erfarenhet”. En anledning till det som lyfts fram av många respondenter är att systematiska metoder är tidskrävande. Däremot betonar flera respondenter behovet av att inkludera mer systematiska och analytiska tillvägagångssätt för att förbättra beslutsprocessen. Respondent 1 påpekar att “ibland blir erfarenhetsbaserade beslut felaktiga, det hade varit bra med en effektiv systematisk metod”.

4.2.3 Fallgropar

I detta avsnitt lyfts resultatet från intervjustudiens avsnitt om fallgropar.

- Kan du berätta lite om ett projekt som du anser blev väldigt lyckat och ett som inte blev som du har tänkt dig? Vad ansåg du gick dåligt respektive bra?

Respondenterna nämner ett flertal faktorer som leder till goda respektive sämre resultat.

Ett återkommande element som ofta lyfts är kommunikationen inom projekt. Flertalet respondenter påpekar att ett projekt går bra eller dåligt beroende på hur god kommunikationen mellan projektets kompetenser är. Exempelvis berättade respondent 1 hur god kommunikation ledde till snabbare och effektivare beslut vilket sparade in på både tid och därmed pengar.

Ytterligare en nämnd faktor som påverkar hur framgångsrikt ett projekt är målbild och vision. Flera respondenter menar att sannolikheten för ett bra resultat ökar då alla bidragande parter har samma vision samt att den är tydlig. En respondent påpekar att ett projekt blev lyckat på grund av att alla parter hade samma slutbild. Detta ledde till att alla i projektet visste vilka problemen var och vilka frågor som behövde besvaras. I och med tydligheten kunde beslut om framtida problem tas i förväg vilket skapade effektivitet.

Flera respondenter lyfter vikten av planering och projektering av projektet i fråga. Exempelvis lyfte respondent 7 fram ett exempel på projekt där denne pekade på att just förarbetet var anledningen till att utfallet blev så lyckat. Samtliga i planeringsgruppen hade samma vision och företaget lade ner mycket arbete och i början, framtida problem kunde lösas i tidigt skede vilket medförde tidseffektivt arbete.

En sista identifierad framgångsfaktor, bland respondenterna, till ett lyckat projekt är bibehållandet av samma personer och grupper från början till slut. Två av de intervjuade benämner just detta som en anledning till att det exemplifierade projektet blev lyckat. Detta argument stärks av andra respondenter vilka ger exempel på mindre lyckade projekt där byte av personer var anledningen till misslyckandet. Det beskrivs hur det i projektet var för många parter inblandade och att vissa parter byttes ut under projektets gång vilket gjorde att de nya entreprenörerna inte var lika insatta i projektet. Nyrekryteringen samt den långsamma beslutsprocessen gjorde att bygget tog längre tid och därmed kostade mer pengar.

- Har du identifierat några fallgropar som ofta uppkommer? Vad tror du att dessa beror på? I vilket skede av byggprojektet sker fallgroparna?

Den allra största orsaken som leder till fel enligt de intervjuade var tidsbegränsningar på olika sätt. Flera nämner att det är tidsplanen som är den svåraste att följa i projektet. Beställaren vill sätta slutbesiktningen tidigt för att därmed kunna få in sin kund i fastigheten så snabbt som möjligt. Respondent 6 menar att det i vissa projekt är tiden som är viktigare än den ekonomiska biten.

Bristande planering är även en orsak som leder till fallgropar enligt flera. Bristande planering och projektering leder till att det uppstår problem senare i produktionsprocessen. Dessa kan vara mycket svåra samt kostsamma och/eller tidskrävande. Respondent 8 menar att förarbetet är nyckeln till ett lyckat projekt och belyser även hur vissa företag begår misstaget att snåla med projekteringen. Argumentet om bristande projektering underbyggs även av respondent 2 som uttrycker sig:

“Projekteringsskedet ses bara som en kostnad och inte som en kvalitetsstämpel.”

Vikten av förarbetet och projekteringen förstärks av respondent 8 som anser att det är projekteringen som är det viktigaste i projektet. Denne menar att man ofta har för bråttom i början och tänker enligt följande citat för att nå framgång:

“Tänk långsamt, bygg snabbt.”

- Hur ofta finns det en plan B om något skulle gå fel i projektet? Anser du att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B?

Intervjuerna visar på att det råder stor skillnad på företag när det kommer till att ha en plan B i åtanke vid planering. Fyra respondenter har aldrig eller nästan aldrig en plan B i produktionsstadiet. Däremot nämner respondenterna 5 och 6 att det ofta finns två till tre planer i början av ett projekt men att man när planen valts, endast följer denna och inte skapar åtgärdsplaner för enstaka moment. Ett talande citat ger respondent 1:

“Man utgår alltid att det man planerar ska fungera.”

Respondent 7 förklarar att anledningen till att de inte tar fram och använder en plan B är att det tar för mycket tid och därmed är för kostsamt. Orsaken till att det tar för lång tid menar respondent 7 beror på komplexiteten i projekt och den stora mängden fel/olyckor som möjligtvis kan inträffa.

Respondenterna 2, 3 och 8 tar alla upp riskanalysen som en väsentlig del för att undvika att något går fel och ser detta som åtgärd för att undvika fel.

Värt att belysa är att respondent 3 till skillnad från de andra, återkommande arbetar med en plan B. Respondenten har som utgångspunkt att det alltid kommer inträffa något fel och att det definitivt är ekonomiskt fördelaktigt med en plan B.

- Hur medveten brukar du vara om potentiella risker? Hur ofta är det oförutsedda fel/olyckor som uppstår?

När det kommer till medvetenheten om potentiella risker hävdar majoriteten av respondenterna att de är medvetna om risker som kan uppstå. Respondent 6 säger:

“Det finns generella risker som man i princip hanterar vid varje projekt, dessa är man väldigt medveten om sedan finns flera risker man känner av erfarenheter.”

För att motverka riskerna i fråga utför merparten av de intervjuade och dess företag riskanalyser som åtgärd. Respondent 1 beskriver hur de själva alltid gör en riskanalys i början av varje projekt samtidigt som även alla underentreprenörer måste göra egna. Respondent 5 och 6 beskriver att samtliga projekt innehåller ett antal återkommande risker som alltid finns. Genom erfarenhet har man vetskap om dessa enligt respondent 6. Intervjuperson 3 och 5 hävdar att, utöver de existerande ständiga riskerna, även finns unika risker för varje projekt. Respondent 5:

“Alla hus är lika men olika”

Utöver risker så lyfter respondent 9 även möjligheter. Dennes företag gör i början av varje projekt en risk- och möjlighetsanalys, vilket är unikt hos de intervjuade. Respondent 9 beskriver vidare hur företaget i sin analys sannolikhetsuppskattar alla risker samt sätter ett pris på dem för att se vilka risker som är mest allvarliga.

Respondent 2 beskriver hur det, trots riskanalys, alltid uppstår oförutsedda olyckor men att detta inte går att påverka.

- Hur tror du att typiska organisationsstrukturer såsom hierarki, status och relationer påverkar dina beslut?

Majoriteten av respondenterna hävdar att hierarki, status och relationer har en stor påverkan på besluten. När det kommer till relationer överlag lyfter flertalet vikten av att få dessa att fungera i ett projekt för att det ska fungera. Respondenterna 2, 6 och 9 säger alla att man jobbar med människor och att det är viktigt att ha det i åtanke när man har rollen som projektledare. Samtidigt säger respondent 7 att denne anpassar sitt sätt att leda beroende på vem eller vilka som ska ledas. Vidare säger samma respondent dessutom att statusen hos personer man jobbar med påverkar. Respondent 7:

“Enklare att jobba med folk då man har bevisat sig i något år.”

Respondent 1 bekräftar att det råder en hierarki på projekten beskriver detta som ett problem. I synnerhet syftar denne på underentreprenörerna i projekten som ofta har en platschef som för allas talan. Detta gör det svårt för respondent 1 att uppfatta åsikter och synpunkter från individer längre ner i hierarkin. Respondent 5 nämner att det däremot är viktigt att ha en hierarki och tydliga regler om vem som i slutändan bestämmer och tar beslut.

4.2.4 Erfarenhetsåterföring

I avsnittet presenteras intervjustudiens resultat med fokus på ämnet erfarenhetsåterföring.

- Erfarenhetsåterföring. Hur ser det ut med erfarenhetsåterföring i era projekt? Finns det tillräckligt mycket tid för att kolla tillbaka på gamla projekt? I så fall, hur använder ni den kunskapen och i vilken utsträckning?

Resultaten av intervjustudien visar en varierad bild av hur erfarenhetsåterföring hanteras inom organisationerna. Respondent 1 noterade bristen på ett system för erfarenhetsåterföring och uttryckte önskan om förbättring på detta område. Vidare betonade respondent 2 vikten av erfarenhetsåterföring och dess roll både internt och gentemot kunder. Vissa respondenter nämnde befintliga strukturer för erfarenhetsåterföring, såsom regelbundna möten eller forum, medan andra påpekade behovet av att förbättra tillgängligheten och effektiviteten i dessa strukturer. Trots att en del respondenter uttryckte att erfarenhetsåterföring är en integrerad del av deras arbete och att de har system på plats för att hantera detta, noterade andra att det finns utrymme för förbättringar.

Få respondenter lyckas resonera kring innebörden av erfarenhetsåterföring. Respondent 7 medger dock att:

"Det dåliga är att man glömmer av vilka delar som var jobbiga".

Fortsatt lyfter respondent 8 och 9 vikten av dokumentation under projektprocessen. Respondent 9 förklarar att dokumentationen är nödvändig då det är ett kundkrav medan respondent 8 lagrar information från egna och andras projekt i en manual för framtida lärdomar.

- Om vi fortsätter på spåret med erfarenhetsåterföring, anser du att ni analyserar projektet efter färdigställande? Ges det möjlighet till det? I så fall, vad tittar ni på?

Gemensamt för de flesta företag är att erfarenhetsåterföring tas på stort allvar men att det kan variera från fall till fall. Olika metoder för att implementera erfarenhetsåterföring i slutskedet av ett projekt redovisas bland respondenterna. Respondent 1 och 6 noterar att det inte är vanligt med detaljerade

analyser efter projektavslut, och förlitar sig istället på spontana diskussioner, muntliga reflektioner och lärdomar. Ytterligare betonar respondent 2 vikten av erfarenhetsåterföring men påpekar brist på tid för att genomföra formella analyser. Även respondent 3 upplever svårigheter att hitta tid för detaljerade analyser och använder istället temadagar för att dela erfarenheter. Slutligen anpassar respondent 9 erfarenhetsåterföring efter behov och använder "kundnöjdhets-enkäter" för att identifiera förbättringsområden.

- Hur bra är ni på att uppskatta budget och tid, brukar projekten hålla sig inom ramarna?

Förekommer det att man är alltför optimistisk med avseende på budget och tid?

De flesta projektledare har en bra kontroll på budget och tid, men det finns vissa skillnader mellan respondenterna. En grupp av respondenterna betonar sin förmåga att hålla sig inom budgeten och tidsramarna, med noggrann kostnadsstyrning och erfarenhetsåterföring som nyckelfaktorer för framgång. Dessa projektledare noterar dock ibland en tendens att vara för optimistisk i sina initiala bedömningar.

Respondenterna 6 och 9 pekar också på det konkurrensutsatta landskapet inom branschen och kundernas höga förväntningar som ytterligare utmaningar i uppskattningen av budget och tid. Denna grupp tenderar att vara mer pessimistisk och framhåller behovet av att medvetet missa vissa aspekter för att vinna anbud eller undvika överskridanden. Respondent 9 formulerar:

“Ibland måste man medvetet missa saker för att vinna anbudet”.

Som svar på detta lyfter respondent 1 att det beror på att större företag har bättre förutsättningar för att lägga ett bättre anbud än vad det verkar.

Även om majoriteten av respondenterna är medvetna om vikten av noggrann uppskattning och uppföljning, finns det en del som kämpar med att balansera kraven på tid och budget, särskilt med ökande press från konkurrensen och kundernas förväntningar. Respondent 7 berättar att mycket fokus ligger på tid då de lovat inflyttningstider till kunderna. Därmed måste resurser tillsättas vid förseningar, olyckor eller hinder för att hålla tidsramen.

4.2.5 Gruppbeslut

I avsnittet presenteras intervjustudiens resultat med fokus på ämnet gruppbeslut.

Vilka beslut tar ni gemensamt i grupp? Varför tar ni just dessa beslut gemensamt? Hur går ni tillväga och hur får du, som projektledare, alla åsikter hörda?

Respondenterna visar en tydlig bild på en gemensam strävan efter inkludering, där de arbetar hårt med samarbete i beslutsfattandet. Respondent 2 beskriver att projektgruppen tar gemensamma beslut vid övergripande beslut och beskriver vikten av att alla kommer till tals. Denne betonar också vikten av att personen med rätt kompetens ska få styra beslutet vid vissa specifika frågor.

“Om det uppkommer en fråga om ventilation så ska inte konstruktörerna svara på den. Då får de som arbetar med ventilationen diskutera i sin grupp och sedan lyfta frågan i nästa möte för att se om någon annan disciplin påverkas”

Respondent 5 beskriver vikten av kompetens i en grupp och menar att alla ska närvara vid möten för att få en bred och varierande kompetens. Alla respondenter är noggranna med att få alla i gruppen hörda och visar på att en stor del av projektledarens roll är att låta alla bli hörda.

“Det är min roll som projektledare att se till att alla svarar. Är det någon som svarar för alla så måste jag tysta personen i fråga på ett trevligt sätt, för att låta allas åsikter upp på bordet. En projektgrupp kan inte endast bestå av extroverta människor. Då har man inte en varierande grupp “

Även respondent 3 lyfter utmaningen med att leda en grupp och att inte låta mer verbala personer ta över:

“Det är viktigt att man är lyhörd på att det inte är den som låter mest som har mest att säga eller som kanske har rätt att bestämma hur det ska bli. Min erfarenhet är att ibland är det nästan de som säger minst som vet mest”

Samtliga respondenter understryker att möten är till för att dela åsikter och att det är viktigt med flertalet perspektiv.

Om du har möjlighet att välja din projektgrupp, hur går dina tankar kring hur du väljer? Är det tidigare erfarenheter, kompetensnivå, gruppdynamik eller något helt annat?

Respektive respondenter menar att det viktigaste för att få en framgångsrik projektgrupp är tidigare erfarenhet och hög kompetensnivå. Många av respondenterna lyfter även fram att dynamiken är viktig för att ta bättre beslut, vilket kräver en varierande grupp med olika kompetenser och erfarenheter. Ett tydligt exempel som respondent 3 lyfter upp om olikheter är:

“Det är viktigt att man inte har en monoton grupp utan att man har olika erfarenhet, kompetenser och personligheter. Oftast hänger ju personlighet och kompetens lite ihop. För

den som är strukturerad och lugn brukar man oftast vara duktig på exempelvis kalkyler och tidplaner medan någon som är tydligare och mer framåt driver processen och ser till att man kommer framåt. Men de behöver ju varandra, så det är viktigt att man kombinerar olika människor.”

Respondent 4 tar även upp ett resonemang om hur olika erfarenheter kan skapa en bättre gruppdynamik.

“En blandning är viktigt. En person med mycket erfarenhet är viktigt i en grupp med sin kunskap medan någon med mindre erfarenhet kan istället ifrågasätta mer. Det skapar en dynamik så att man ser på saken från flera perspektiv, man liksom vänder och vrider på stenarna för att hitta lösningarna. En blandning av erfarenhet gör att man inte kör på samma gamla spår.”

Kan du beskriva hur ett “vanligt” möte ser ut i din grupp? Sitter ni online eller på plats? Om ni har gjort båda, märker du skillnad på respektive sätt? Vilken metod föredrar du?

Alla deltagande under intervjuerna har tidigare erfarenhet av både fysiska och digitala möten. Trots att respondenternas svar skiljer sig så syns ett tydligt tema bland respondenterna att gruppdynamiken kräver fysiska möten och att diskussioner och beslut oftast blir djupgående vid fysiska möten.

Vissa respondenter menar dock att en blandning av respektive sätt kan vara fördelaktigt. Respondent 2 återkommer till att digitala möten har sina fördelar och att trots om denne föredrar fysiska möten så kan digitala möten vara ett komplement.

“Det som är bra med teams är att man kan göra korta effektiva avstämningar utan att behöva ses eller samla alla. Man kan ju egentligen samla en grupp väldigt snabbt. Allra bäst är nog en kombination av båda.”

Respondent 4 beskriver även att graden av närvaro har ökat vid digitala möten då flertalet kan vara med, oavsett var de befinner sig. Även respondent 1 lyfter fram det positiva av digitala möten, ur synvinkeln att man kan arbeta med projekt som är på en annan geografisk plats. Denne beskriver också att genom den digitala framgången slipper man transportera sig för att kunna mötas.

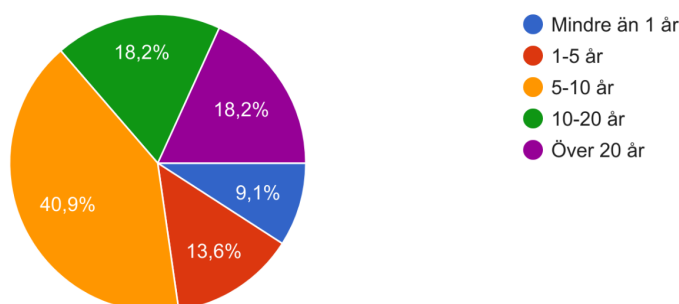
4.3 Enkätstudiens resultat

4.3.1 Demografiska data

Enkäten besvarades av 22 respondenter, 18 utav dem var projektledare inom byggbranschen, medan de andra 4 respondenterna identifierade sig som produktionschef, projektingenjör, projektchef och arbetsledare. 17 respondenter hade en högskole-/universitetsutbildning, vidare arbetade endast 5 respondenter inom den offentliga sektorn. Respondenternas arbetslivserfarenhet inom byggbranschen varierade men majoriteten har jobbat i mer än 5 år som projektledare (figur 3).

Hur länge har du arbetat som projektledare inom byggbranschen?

22 svar



Figur 3: Respondenternas svar på hur länge de arbetat som projektledare.

4.3.2 Fallgropar

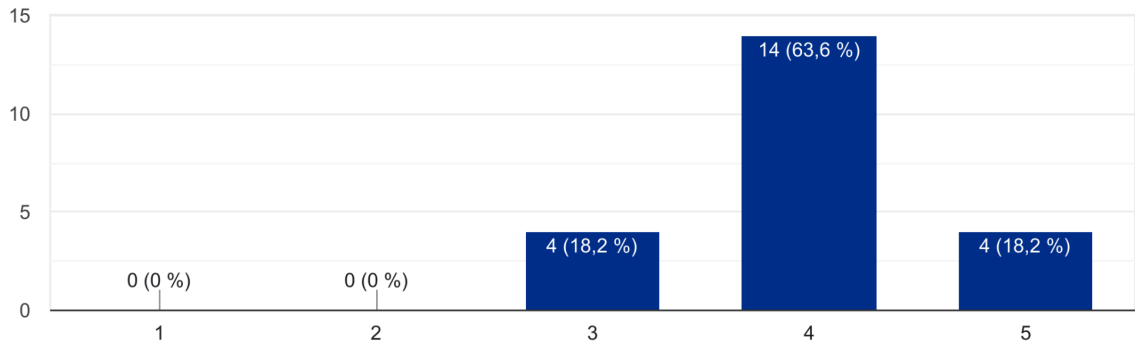
Respondenterna tillfrågades i en frisvarsfråga om vad de tror är största anledningen till att det uppstår fel i projekten inom byggbranschen. Svaren i enkäten varierade till en stor del. Flera respondenter svarade att tidsbrist är en av de främsta orsakerna till fel i byggprojekt. Därmed påpekades flera brister i planering och projektering som en bidragande faktor till felen. Kommunikation är en annan central punkt som nämndes av flera respondenter. Dessutom påpekade några respondenter avsaknaden av engagemang från alla inblandade parter som en ytterligare faktor som bidrar till fel och brister i projekten. En av respondenterna beskrev:

“Avsaknad av engagemang. Skulle alla vara lika motiverade som att man byggde åt sig själv så hade kvaliteten på alla delar blivit betydligt bättre”

Respondenternas svar visade att alla uppskattar att utfallet av sina resultat oftast blir positiva. 14 respondenter svarade 4 av 5 i skala av hur ofta utfallet av deras beslut blir positiva, ingen respondent svarade 1 eller 2 på skalan (figur 4).

Uppskatta hur ofta utfallet av dina beslut blir positivt

22 svar

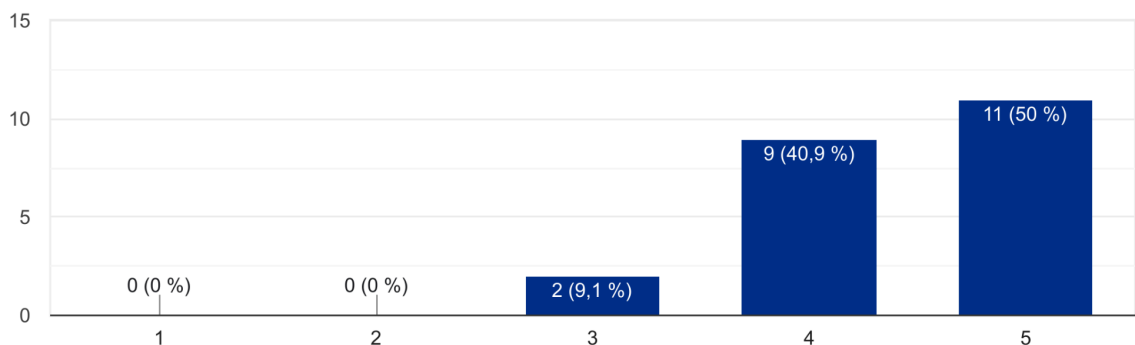


Figur 4: Visar respondenternas svar på hur ofta utfallet besluten blir positiva (på en skala från 1–5 där 1 står för “sällan positivt utfall” och 5 står för “ofta positivt utfall”). (M=4, sd=0.62).

När respondenterna tillfrågades om hur ofta positivt utfall beror på gruppens samarbete svarade majoriteten på 4 och 5 i skala 1 till 5. Ingen svarade 1 eller 2 (figur 5).

Uppskatta hur ofta positivt utfall beror på gruppens samarbete

22 svar



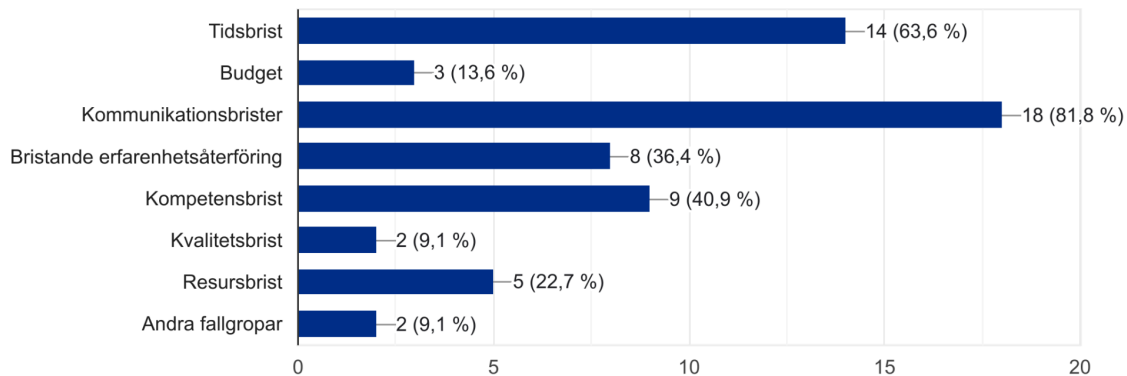
Figur 5: Visar respondenternas svar på hur ofta positiva utfall beror på gruppens samarbete. (på en skala från 1–5 där 1 står för “beror sällan på gruppens samarbete” och 5 står för “beror ofta på gruppens samarbete”). (M=4.4, sd=0.67).

Majoriteten av respondenterna valde att svara tidsbrist och kommunikationsbrister till frågan om vad de främst tror skapar problem för sina projekt (Figur 6). Respondenterna som valde eget svar beskrev

politiska beslut, bristfällig tidsplanering/bristande praktisk efterlevande av tidsplan och bristande kunskap hos till exempel beställare eller beslutsfattare på byggherre-sidan.

Vilka fallgropar tror du främst skapar problem för dina projekt?

22 svar

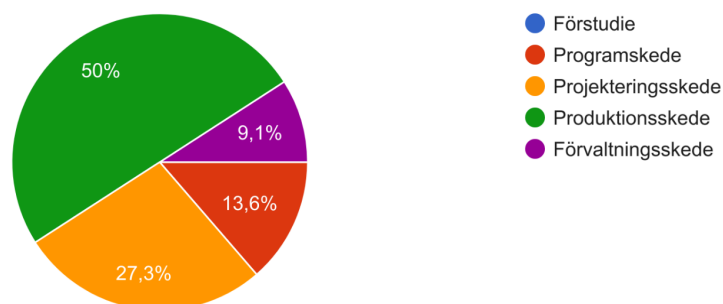


Figur 6: Visar vilka fallgropar som främst skapar problem i projekt.

Respondenternas svar varierade när de tillfrågades i vilket skede fallgroparna ofta uppkommer. De flesta svarade i produktions- och projekteringskede medan ingen svarade i förstudie (figur 7).

I vilket skede uppstår oftast fallgroparna?

22 svar



Figur 7: Visar i vilket skede respondenter anser fallgropar sker i.

4.3.3 Erfarenhetsåterföring

Respondenterna tillfrågades om hur de dra nytta av tidigare erfarenheter i nya projekt.

Respondenterna delade med sig av olika sätt de använder tidigare erfarenheter i nya projekt. Att dubbelkolla hur gamla projekt utfördes och att lära sig av tidigare misstag nämndes i de flesta svaren, samt genom att reflektera över tidigare misstag och framgångar, försöker de dra nytta av det de lärt

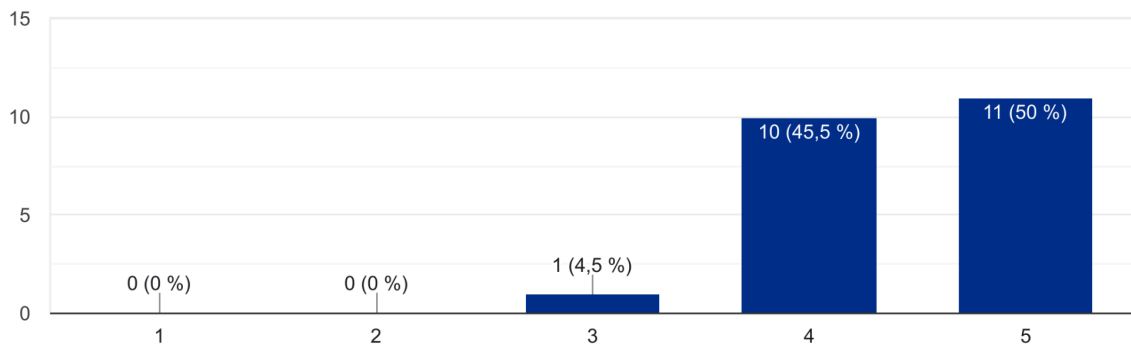
sig. Det inkluderar att försöka styra processen mot beprövade tillvägagångssätt och att lära av hur andra har agerat i liknande situationer. Flera respondenter nämnde att varje nytt projekt betraktas som en möjlighet att lägga till kunskap i en gemensam bank där både positiva och negativa erfarenheter dokumenteras och delas för att förbättra kommande projekt. Dessutom anpassar de sina beslut och åtgärder genom att undersöka liknande situationer och lösningar från tidigare projekt, samtidigt som de försöker undvika tidigare misstag. En respondent beskrev:

“Tar lärdom av misstag och saker som har gått bra. Hur lång tid ett moment har tagit, hur mycket ett moment kostar”

Majoriteten av respondenterna var 4 eller 5 när de tillfrågades om hur frekvent drar nytta av erfarenhet från tidigare projekt (figur 8).

Hur frekvent drar du nytta av erfarenhet från tidigare projekt?

22 svar

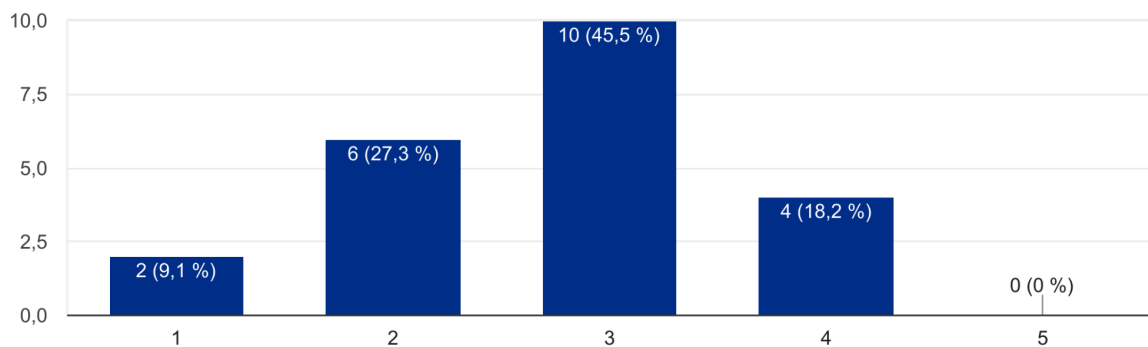


Figur 8: Respondenternas svar på hur frekvent de drar nytta av erfarenhet från tidigare projekt (på en skala från 1–5 där 1 står för “utnyttjar sällan tidigare erfarenheter” och 5 står för “utnyttjar ofta tidigare erfarenheter”). ($M=4.45$, $sd=0.6$).

Figur 9 visar att majoriteten av respondenterna anser att byggbranschen inte är bra på erfarenhetsåterföring i allmänhet. Majoriteten av respondenterna svarade 3 på skala 1–5.

Anser du att byggbranschen är bra på erfarenhetsåterföring i allmänhet?

22 svar

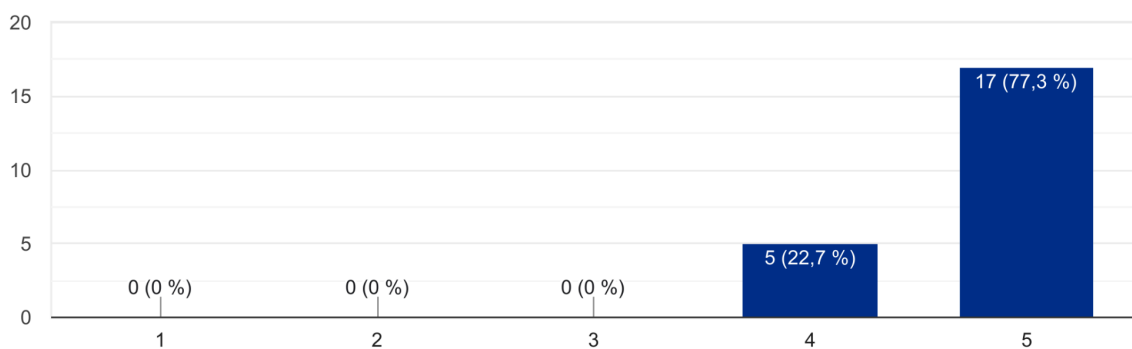


Figur 9: Respondenternas svar om de anser att byggbranschen är bra på erfarenhetsåterföring (på en skala från 1–5 där 1 står för “dålig på erfarenhetsåterföring” och 5 står för “bra på erfarenhetsåterföring”). ($M=2.7$, $sd=0.89$).

Figur 10 visar tydligt att majoriteten av respondenterna tycker att det är viktigt med erfarenhetsåterföring. 17 av 22 respondenter valde 5 på skalan när de tillfrågades hur viktigt de anser det är med erfarenhetsåterföring.

Anser du att det är viktigt med erfarenhetsåterföring?

22 svar

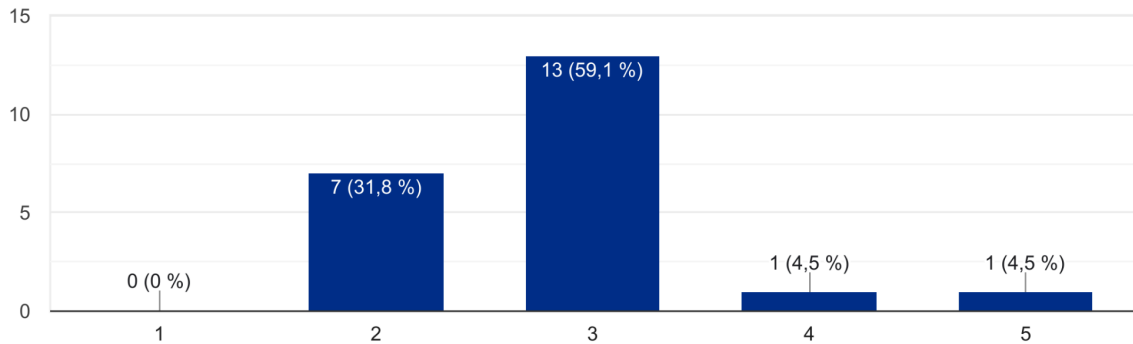


Figur 10: Respondenternas svar om de anser att är viktigt med erfarenhetsåterföring (på en skala från 1–5 där 1 står för “inte viktigt” och 5 står för “mycket viktigt”). ($M=4.7$, $sd=0.43$).

Majoriteten av respondenterna svarade 3 i skala från 1 till 5 när de tillfrågades om hur mycket tid sina företag brukar lägga på erfarenhetsåterföring. Medan endast 1 respondent ansåg att de lägger väldigt mycket tid på erfarenhetsåterföring (figur 11).

Hur mycket tid brukar ditt företag lägga på erfarenhetsåterföring efter ett färdigställt projekt?

22 svar



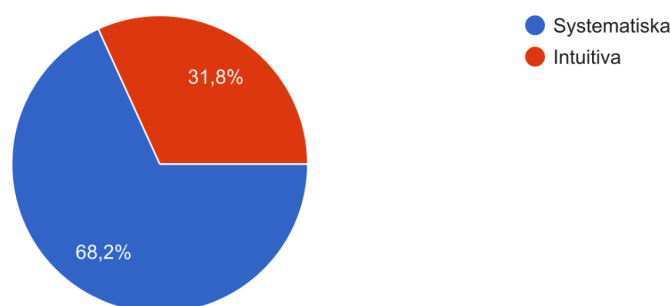
Figur 11: Respondenternas svar om hur mycket tid företaget brukar lägga på erfarenhetsåterföring (på en skala från 1–5 där 1 står för “ingen tid alls” och 5 står för “väldigt mycket tid”). ($M=2,8$, $sd=0,73$).

4.3.4 Beslutsfattandeprocessen

När respondenterna tillfrågades ifall deras beslut brukar vara systematiska eller intuitiva, svarade majoriteten att deras beslut brukar vara systematiska (figur 12).

Brukar dina beslut vara systematiska eller intuitiva?

22 svar

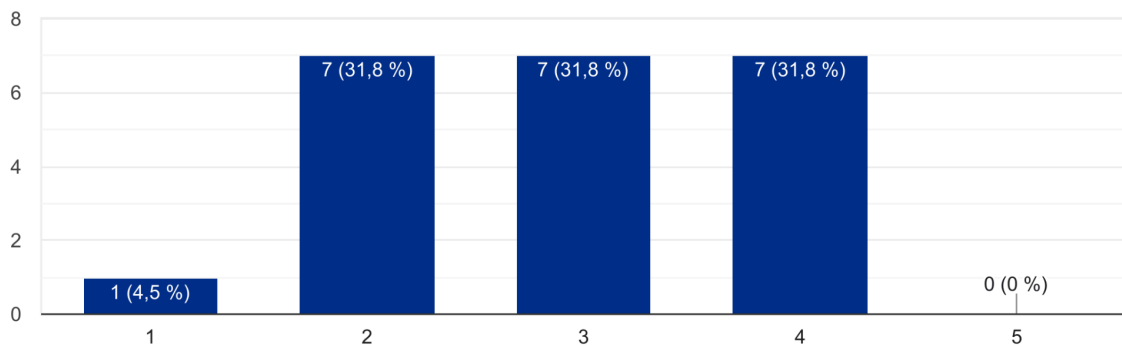


Figur 12: Visar andelen respondenterna som brukar ta systematiska respektive intuitiva beslut.

När respondenterna tillfrågades hur ofta det finns plan B om något går fel så varierade svaren i hög utsträckning (Figur 13). En respondent svarade 1 medan ingen svarade 5. Resterande 20 respondenter svarade alternativ 2, 3 respektive 4.

Hur ofta finns det en plan B om något skulle gå fel i projektet?

22 svar

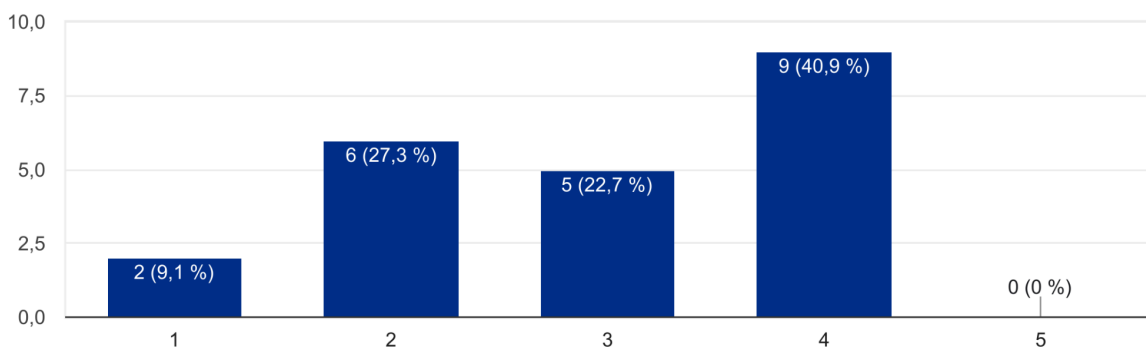


Figur 13: Respondenternas svar på hur ofta det finns plan B om något går fel i projektet (på en skala från 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”). ($M=2,9$, $sd=0,92$).

När respondenterna tillfrågades ifall de anser att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B svarade majoriteten att de inte anser det. 13 av 22 respondenter svarade 1,2 eller 3 medan 9 respondenter svarade 4 (figur 14).

Anser du att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B?

22 svar



Figur 14: Respondenternas svar på om de anser att det är ekonomiskt fördelaktigt att göra en plan B (på en skala från 1–5 där 1 står för “kostar mer än det ger” och 5 står för “mycket ekonomiskt fördelaktigt”). ($M=2,9$, $sd=1,04$).

4.3.5 Egenskaper hos projektledaren

Respondenterna ger en varierad bild av hur de tror att deras medarbetare uppfattar dem som ledare inom byggbranschen. Flera respondenter betonade vikten av ödmjukhet, lyhördhet, tydlighet och engagemang som viktiga egenskaper för att vara en bra ledare inom byggbranschen. En respondent beskrev:

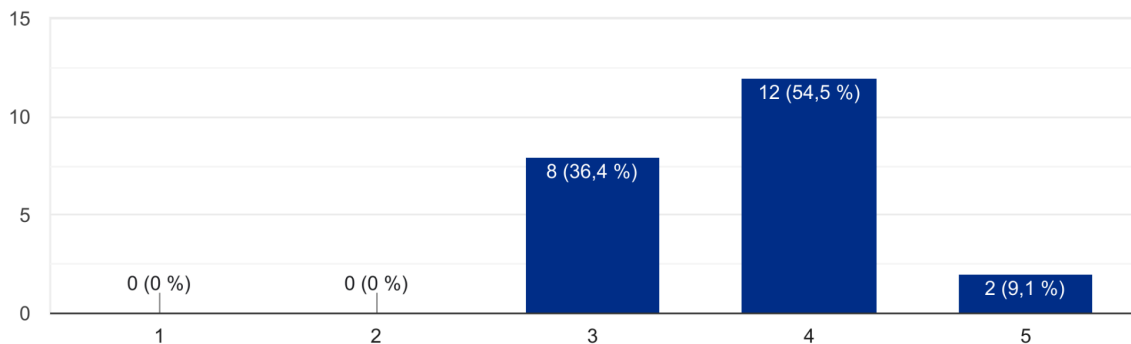
“Noga med kommunikationen och delaktighet”

När respondenterna tillfrågades om hur problemen rapporteras inom deras organisationer, visade svaren att det finns en variation. Många använder formella system för avvikelshantering, medan andra förlitar sig mer på möten, diskussioner och digitala verktyg. Några respondenter nämnde också muntlig kommunikation som ett sätt för att rapportera problem.

Alla respondenter uppskattade att medarbetarna tycker att de är bra ledare i olika grad, medan ingen uppskattade att medarbetarna anser att respondenten är en mindre bra ledare (figur 15).

Uppskatta hur bra ledare du tror att dina medarbetare tycker att du är?

22 svar

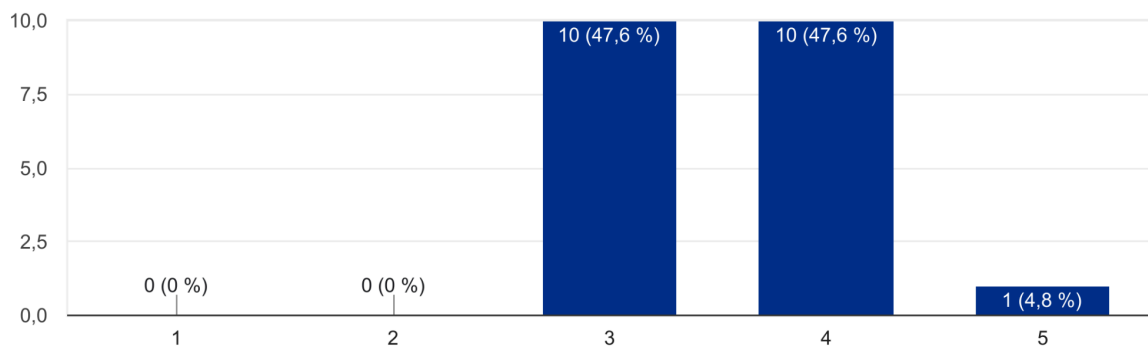


Figur 15: Respondenternas uppskattning för hur bra ledare de tror medarbetarna tycker att de är (på en skala från 1–5 där 1 står för “mindre bra” och 5 står för “mycket bra”). ($M=3.7$, $sd=0.63$).

Respondenterna fick värdera hur de anser sig själva vara medvetna om alla problem som uppstår i ett projekt. Majoriteten angav att de hade relativ stor medvetenhet om problemen som uppstår i ett projekt medan endast en kände sig full medveten (figur 16).

Anser du att du är medveten om alla problem som uppstår i ett projekt?

21 svar



Figur 16: Respondenternas svar på om du anser sig vara medvetna om alla problem som uppstår i ett projekt (på en skala från 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”). (M=3.4, sd=0.59).

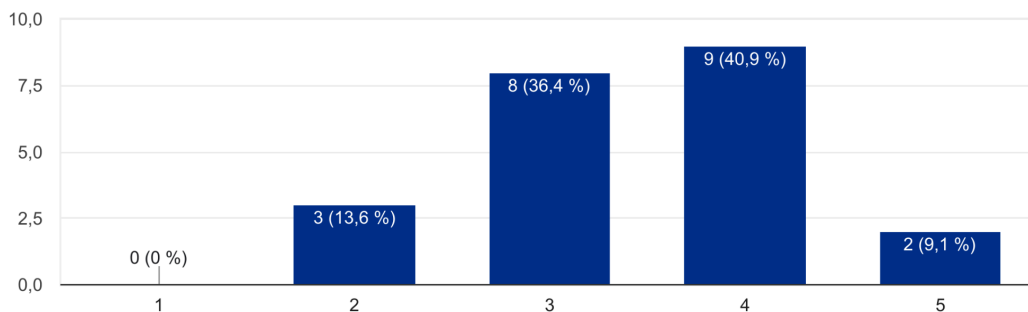
4.3.6 Mötesstruktur

Respondenterna tillfrågades ifall de föredrar fysiska eller digitala möten. Endast 2 av 22 respondenter svarade att de föredrar digitala möten, medan de 19 andra föredrar fysiska. Dessutom tillfrågades respondenterna ifall möten inom deras projektgrupp oftast brukar vara digitala eller fysiska. 12 respondenter av 22 svarade att möten inom projektgruppen oftast är digitala, medan 10 respondenter svarade att möten oftast är fysiska.

När respondenterna fick värdera hur effektiva de anser att digitala möten brukar vara svarade majoriteten 3 eller 4 i skala av 5. Ingen av respondenter svarade 1 medan 3 respondenter svarade 2 (figur 17)

Uppskatta hur effektiva digitala möten brukar vara

22 svar

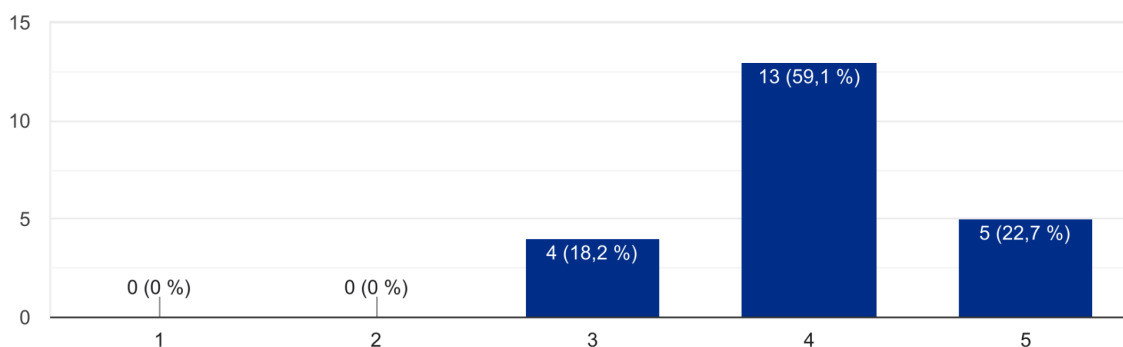


Figur 17: Respondenternas uppskattning om hur effektiva digitala möten brukar vara (på en skala från 1–5 där 1 står för “inte alls effektiva” och 5 står för “mycket effektiva”). ($M=3.5$, $sd=0.86$).

Resultatet i figur 28 visar tydligt att respondenterna uppfattar fysiska möten som effektiva (figur 18).

Uppskatta hur effektiva fysiska möten brukar vara

22 svar



Figur 18: Respondenternas uppskattning om hur effektiva fysiska möten brukar vara (på en skala från 1–5 där 1 står för “inte alls effektiva” och 5 står för “mycket effektiva”). ($M=4$, $sd=0.65$).

4.3.7 Beslutfattande i grupp

Resultatet visar tydligt att respondenterna anser att det är viktigt att alla får komma till tals. När respondenterna tillfrågades om vad de gör för att alla i projektgruppen ska få bli hörda svarade flera att de ställer frågor, ser till att alla får säga sina åsikter och jobbar med arbetsmiljön så att alla känner sig trygga med att säga sina åsikter. Flera respondenter påpekade att genom att skapa en atmosfär där inga frågor anses vara oviktiga och där alla känner sig välkomna att bidra, kan delaktighet främjas. Andra påpekade att de lyssnar aktivt och uppmuntrar deltagarna att dela sina åsikter och synpunkter, framförallt de som är mer återhållsamma. För att säkerställa att alla ges möjlighet att delta aktivt i möten försöker flera respondenter att identifiera och hjälpa personer som kan ha svårt att ta plats i gruppen. Detta görs enligt respondenterna genom att ställa direkta frågor och ge dem ordet när det behövs. Några respondenterna nämnde vikten av att vara lyhörda och ställa öppna frågor som inte kan besvaras med ja eller nej, vilket uppmuntrar en bredare diskussion och ger alla möjlighet att uttrycka sina åsikter. En respondent förklarade:

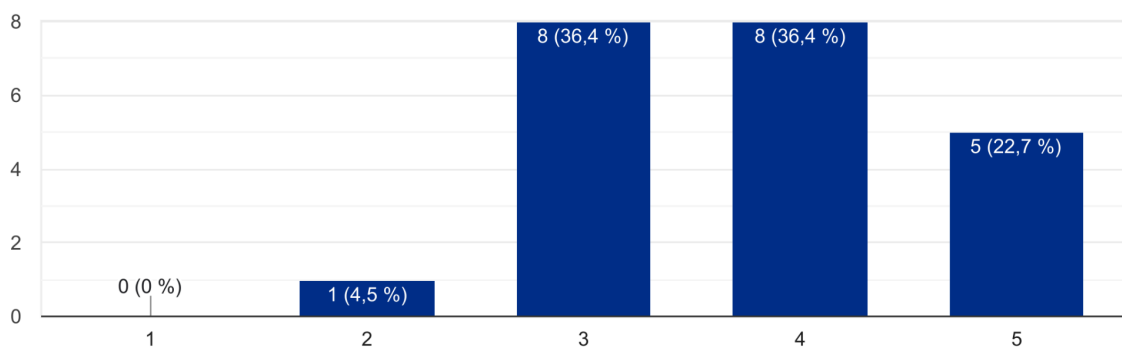
“Om det behövs, ge deltagare ordet. Alla behöver få fram sin kompetens för att besluten skall fattas på rätt grunder”

Dessutom tillfrågades respondenterna om vad de tror att projektledare behöver arbeta med för att beslutsfattandet ska bli mer effektivt. Resultatet visade att flera respondenter tycker att projektledare behöver jobba med kommunikationen för att effektivisera beslutsfattandet. Andra respondenter menade att projektledaren behöver vara mer noggrann, strukturerad och träna upp ett bra konsekvenstänk. Det betonas också att möten bör hanteras på ett effektivt sätt, med medvetenhet om när frågor kan diskuteras i mindre grupper för att inte förlora tid för andra deltagare. Dessutom framhålls vikten av att bygga relationer och förtroende inom projektgruppen, samt att skapa en miljö där alla känner sig inkluderade och delaktiga.

Figur 19 visar att 16 respondenter av 22 svarade 3 eller 4 när de tillfrågades om hur ofta beslut tas i projektgruppen.

Hur ofta tas beslut i projektgruppen?

22 svar

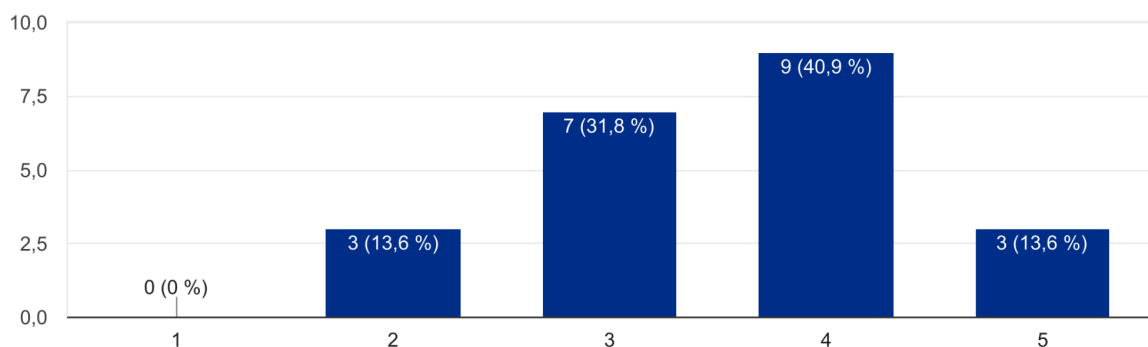


Figur 19: Respondenternas svar på hur ofta beslut tas i projektgruppen (på en skala från 1–5 där 1 står för “oftast enskilt” och 5 står för “oftast i projektgrupp”). ($M=3.8$, $sd=0.87$).

När respondenterna fick värdera ifall de anser att alla discipliner är delaktiga i beslutsfattandet varierade svaren. 12 respondenter svarade 4 eller 5 medan 10 respondenter svarade 2 eller 3 (figur 20).

Anser du att alla discipliner är delaktiga i beslutsfattandet?

22 svar

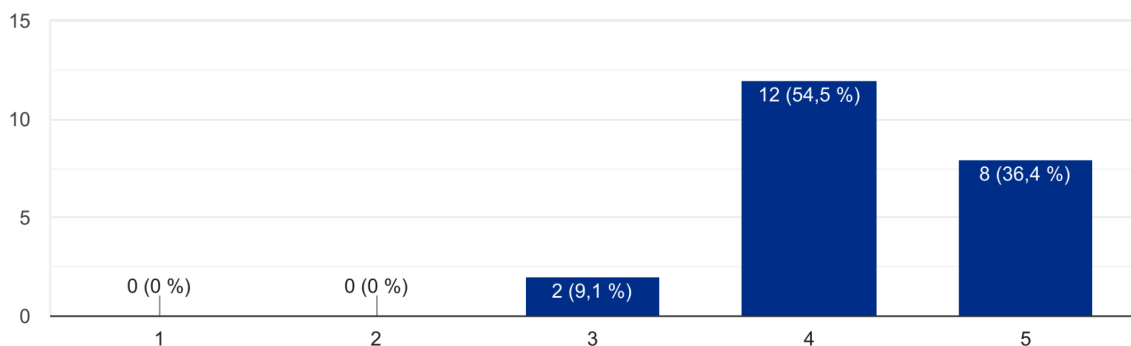


Figur 20: Respondenternas svar om de anser att alla discipliner är delaktiga i beslutsfattandet (på en skala från 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”). ($M=3.55$, $sd=0.91$).

Figur 21 visar att majoriteten av respondenterna står bakom besluten som projektgruppen tar.

Känner du att du kan stå bakom besluten projektgruppen tar?

22 svar



Figur 21: Respondenternas svar om de kan stå bakom besluten som projektgruppen tar (på en skala från 1–5 där 1 står för “aldrig” och 5 står för “alltid”). ($M=4.27$, $sd=0.63$).

4.4 Felkällor

Då rapporten till stor del bygger på utförda intervjuer och enkäter är det väsentligt att granska metoden och resultatet efter eventuella felkällor. Följande avsnitt lägger fram kritik samt möjliga förbättringsåtgärder.

4.4.1 Intervjustudie felkällor och förbättringar

Något som kan uppstå i intervjustudier är så kallad svarsbias samt att svaren inte är ärliga och korrekta. Svarsbias innebär att respondenten ger svar på grund av att det är svaret den intervjuade förväntas svara istället för att ge det sanna. För att motverka både falska svar och svarsbias utfördes alla intervjuer anonymt. Vissa frågor skulle dock kunna omformuleras då det ibland är uppenbart vilken typ av svar som efterfrågas. Respondenten kan alltså identifiera hur frågan ska besvaras för att företaget ska anses som "bra". En annan aspekt som skulle kunna förbättras är att många av frågorna hör ihop med varandra. Ibland resulterade det i att respondenterna uppgav samma svar. Det finns förbättringspotential i formulering och variation på frågor.

4.4.2 Enkätens felkällor och förbättringar

Då enkäten görs anonymt finns risken att respondenter inte har en relevant roll för arbetet. För att åtgärda detta har enkäten endast skickats ut via mejl till relevanta recipienter, vilka uppmanats svara själva samt sprida vidare den till kollegor i liknande roller. Detta gör förhoppningsvis att enkäten endast besvaras av individer med relevant erfarenhet samt kompetens.

Antalet svar från enkätstudien är relativt lågt vilket gör att resultatet inte går att säkerställa som representativt. En åtgärd mot detta skulle kunna vara att skicka ut enkäten tidigare och samt att bredda sin svarskrets. Det sistnämnda skulle däremot öka risken för att personer utanför målgruppen av respondenter, som saknar tillräcklig kompetens, besvarar enkäten. Projektledning inom byggbranschen ser liknande ut runt om i hela landet vilket gör resultatet trots få svar, relevant i frågan. I och med detta går det att göra antaganden utifrån enkätens resultat.

På flersvarsfrågor skulle det kunna erbjudas en "vet ej" alternativt "ingen åsikt" för att undvika resultat som bygger på osäkra grunder eller bristande kompetens. Alternativet att gå vidare utan att svara på frågan existerade men framgick inte i instruktionen för enkäten eller i frågorna. Resultatet från enkätstudien visar däremot att alla respondenter arbetar inom byggbranschen och majoriteten av dessa var projektledare, vilket gör det trovärdigt.

5. Diskussion

Arbetets syfte är att undersöka vilka strategier det finns inom byggbranschen för att undvika fallgropar i beslutsprocessen. Fokus har varit på att undersöka hur projektledare arbetar och vad som kan förbättras. I nedanstående avsnitt diskuteras ämnet och teoriavsnittet kopplas samman med intervju- och enkätstudien.

5.1 Beslutsfattandeprocessen

Beslutsprocessen skiljer mellan olika företag och respondenternas svar stämmer inte alltid överens med tidigare forskning kring beslutsfattning som beskrivs i teoriavsnittet. En förklaring till att processen skiljer sig avsevärt är att företagen har olika behov. Olikheterna går även att koppla till projektets omfattning. I ett större projekt är det fler personer involverade vilket då kräver större samordning. Vidare finns det flera faktorer som påverkar projektets framgång. Många svar indikerar att det är bra med en öppen och inkluderande beslutsprocess där input från olika aktörer är avgörande. En annan framgångsfaktor är att projektledaren är med under hela projektets gång, kontinuitet skapar bra förutsättningar för beslutsfattning. När personal och ledarskap förblir konsekventa över tid skapas en känsla av förtroende bland medarbetare och intressenter, vilket underlättar beslutsfattning och genomförande av strategier och initiativ.

Att ta beslut kring ekologiska, ekonomiska och sociala faktorer kan uppfattas som svårt inom byggbranschen då det finns flera förväntningar, krav och regler att förhålla sig till. Utifrån intervjuerna identifieras det att respondenterna anser att det är relativt lätt att ta beslut utifrån faktorerna enskilt. Det är däremot viktigt att alla faktorer tas i beaktning i ett projekt för att det ska bli lyckat, något som visar sig vara en utmaning. Från intervjustudien går det att urskilja att ekonomiska faktorer ofta väger tyngst i byggbranschen. Teoriavsnittet förklarar även samma sak då det beskrivs att budgeteringen sätter riktlinjer på projektet som skapas av intressenternas krav (Project Management Institute, 2013). Att den ekonomiska faktorn väger så tungt beror på att företag inte överlever utan ekonomisk hållbarhet. Utöver det spelar ekonomi en central roll i att uppfylla kundens förväntningar och krav.

Det finns flera olika sätt att effektivisera beslutsfattningsprocessen. I intervjun betonar flertalet respondenter att kommunikation är av stor betydelse, samma mönster går även att hitta i enkäten. Vidare beskrivs det i teoriavsnittet hur viktigt det är att kommunikationen fungerar. En fungerande kommunikation inom en organisation skapar en miljö där personalen känner sig uppmuntrad att vara initiativtagare (Ritu, 2013). För att kunna ta effektiva beslut är det viktigt med engagerade och initiativtagande medarbetare, de bidrar med olika perspektiv, kreativa idéer och proaktivitet som berikar beslutsprocessen. Det går även att anta att initiativtagande medarbetare är duktiga på att

informera projektledaren, något som stöds av intervjustudien. Respondenterna i intervjun påstår att de är väl medvetna om besluten de själva inte är delaktiga i, vilket även speglas i enkätsvaren. Det går att anta att informationsöverföringen är välfungerande till följd av bra kommunikation. Sammantaget är kommunikation ett viktigt verktyg för att effektivisera beslutsfattandeprocessen.

När det gäller systematiska och intuitiva beslut finns det en stor skillnad mellan teoriavsnittet och enkätstudien. I enkäten framkommer det att 68,2 procent av respondenterna anser att deras beslut brukar vara systematiska. I teoriavsnittet identifieras att 80 procent av alla beslut som tas inom beslutsfattande inte är systematiska beslut (Cervone, 2015). Därtill går det att betona att systematiska beslut tar mycket längre tid i jämförelse med intuitiva beslut. För att effektivisera beslutsfattandet anses det som betydande att kunna ta snabba beslut utifrån tidigare erfarenheter. Därmed är det fördelaktigt om besluten är intuitiva. Om enskilda svar i enkäten studeras går det att se att respondenter med mer erfarenhet inom branschen i större utsträckning svarar att deras beslut är intuitiva. Jämförelsen går också att dra till intervjun, det märks att erfarenhet är en bidragande faktor till effektiva beslut. Det går att anta att respondenter med lång erfarenhet är kunniga och trygga i sin roll som ledare och vågar därför ta intuitiva beslut.

5.2 Fallgropar

Ur samtliga utförda studier framgår det att det finns flera orsaker till fallgropar. I enkäten kan avläsas att de två vanligaste orsakerna är kommunikations- samt tidsbrist. Hela 81 procent av svarsgivarna pekar på bristande kommunikation som orsaken till flest problem. Detta stämmer även väl överens med tidigare forskning där bristande kommunikation har pekats ut som en av de främsta anledningarna till att ett projekt misslyckas, alternativt inte uppnår sin fulla potential (Abuarquob, 2019). När respondenterna med egna ord får beskriva fallgropar så beskriver cirka hälften bristen på kommunikation i samband med andra faktorer, exempelvis tid, erfarenhet och kunskap. Enkätstudien visar även att majoriteten av fallgroparna uppstår i produktionsstadiet vilket troligtvis beror på att det då är flest inblandade i projektet samtidigt. Detta ställer högre krav på verksamheten och att det ska gå så effektivt så möjligt vilket leder till misstag. Detta stärks av flera intervjuade som håller med om att de flesta misstagen uppstår då. Viktigt att betona är att fallgroparna eller misstagen framträder under produktionen men oftast orsakas i planerings- och projekteringsskedet enligt enkät och de intervjuade. Att de involverade parterna inte byts ut är också viktigt för att arbetet ska flyta effektivt samt för att nå ett tillfredsställande resultat. Detta underbyggs av de intervjuade där flertalet belyser vikten av att projektet ska ha samma entreprenörer från början till slut.

När det kommer till konsekvenserna av fallgroparna visar enkät- och intervjustudien att det oftast är tidsplanen som tar skada. De allvarligaste och mest kostsamma misstagen sker tidigt under projektet i

planerings- och projekteringsprocesser. En respondent beskriver att det är lätt att reparera småfel under produktion men att övergripande planeringsfel är svårare. I och med detta innebär planerings- och projekteringsstadiet ett känsligt skede för projektets slutresultat. Trots dess signifikans framgår det i resultatet att detta är en vanlig fallgrop för företag då många försöker spara in på projekteringskostnaden, vilket ofta straffar sig under produktionsprocesserna. En respondent understryker att det är många företag som försöker vara sparsamma i planerings- och projekteringsstadiet och går således in i den fällan.

Ur intervjustudien framgår det att förekomsten av en plan B är sällsynt. Flertalet respondenter menar att företagen från början räknar med att projektet ska fungera och fortgå enligt plan. Anledningen till att en eller flera reservplaner inte skapas är enligt flera intervjurespondenter att byggprojekt är så pass komplexa. Enklare förklarar finns det ett för stort antal risker för att kunna förebygga. Detta underbyggs av Chan m.fl. (2004) som belyser byggbranschens komplexa och mångsidiga natur med dess stora antal intressenter. En respondent hävdar däremot att det nästan alltid tas fram flera olika modeller för genomförandet men efter valet av en modell slopas resterande och att inga reservplaner görs för enskilda moment. Bakgrunden samt resultatet tyder på att det inte är lönsamt för byggföretagen att utforma en plan B då det kräver obefintlig tid och därmed pengar i nuläget.

Vidare visar intervjustudien att majoriteten av respondenterna är medvetna om riskerna. De menar att vetskapen om befintliga risker och fallgropar finns men att oväntade problem också kan uppstå. För att motverka misstag utför samtliga parter riskanalyser över projektet. Dessutom ställer flertalet intervjuade företag krav på att underentreprenörerna själva ska utföra egna riskanalyser. En variabel när det kommer till riskanalys, vilket framgår ur teoridelen, är att bedömningen av en risk är subjektivt. För att förklara kan alltså en risk under- och övervärderas beroende på vem som utför analysen. En respondent beskriver hur denne i sin roll utför riskanalys genom att sätta sannolikhet och kostnad för varje risk. Denna analys genomför respondenten med erfarenhet som grund vilket kan anses vara en svag eller opålitlig grund. I värsta fall kan det leda till att det uppstår omfattande negativa konsekvenser på projektet och kan alltså ses som en förbättringsmöjlighet.

Frågan om typiska organisatoriska fallgropar såsom hierarki, status och relationer var något respondenterna tolkade på flera sätt, vilka gav olika perspektiv på frågan. Organisatoriska faktorer sker per automatik och brukar sällan vara något som medvetet kontrolleras på individnivå. Detta kan leda till att fallgroparna som uppstår kan vara svåra att upptäcka och sätta punkt på. Gemensamt för respondenterna var däremot att det fanns en tydlig medvetenhet om att hierarki, status och relationer kan skapa stora problem om de används i ett utnyttjande syfte. Det är viktigt med samverkan mellan inblandade parter för att inte skapa klyftor, kommunikationsbarriärer och viss bitterhet mellan individer. Respondenterna betonar också vikten av att få in flera perspektiv i ett projektbeslut och hur

deras roll som projektledare är avgörande för att uppmuntra och engagera andra. Eftersom det sällan finns en bästa lösning enligt Stingl (2021) är det en viktig aspekt att beakta. Erfarenhet kommer ofta i första hand bland respondenterna och att prata om status verkar känsligare hos den grupp av respondenter som hade arbetat en längre period. Troligtvis beror detta på att många projektbeslut baseras på erfarenhet och när det väl blir fel efter sådana beslut, tenderar projektledaren att undvika obekväma konfrontationer för att inte bli ifrågasatt om sin kompetens.

Respondent 5 dikterar att det inte är lika vanligt idag med konservativa hierarkiordningar utan att det är mer populärt med en mycket mer balanserad ordning med fler kontaktvägar. Vilket kan understrykas av Busby & Payne (1999) som berättar om skillnaden mellan top-down och bottom-up perspektiven och hur ett system där alla kan kommunicera med samtliga inblandade i projektet, utan att det måste gå genom flera led eller att beslutet inte kan tas på lägre nivåer. Ett bättre samspel och samverkan är nyckeln till att individer känner sig motiverade till att vara delaktiga och bidra till ett bättre arbetsklimat och projektresultat.

5.3 Erfarenhetsåterföring

Sammantaget indikerar resultaten en vilja att lära och förbättra genom erfarenhetsåterföring men också behovet av att stärka och effektivisera befintliga processer. Detta för att säkerställa att kunskapen från tidigare projekt tas tillvara på bästa möjliga sätt. Likt Bigliardi och Galati (2014) tidigare lyft fram handlar det om ett gemensamt intresse hos organisationer att implementera erfarenhetsåterföring för att öka chanserna för framgång i kommande projekt.

Resultaten från enkätstudien visar tydligt betydelsen av erfarenhetsåterföring. Detta reflekteras även i svaren på hur frekvent organisationer använder sig av detta verktyg, vilket även det gav ett högt medelvärde i enkätresultatet. Det är uppenbart att organisationerna ser erfarenhetsåterföring som en central del av sin verksamhet för att förbättra framtida prestationer. Å andra sidan indikeras en lägre värdering av erfarenhetsåterföringens funktion, där en problematik visas ur ett allmänt branshperspektiv. Trots att alla respondenter menar att erfarenhetsåterföring används, erkänns behovet av förbättringar för att göra denna process mer effektiv och meningsfull. Brist på tydliga strukturer och processer för hur erfarenhetsåterföring ska genomföras verkar vara återkommande bland respondenterna. Detta leder till att erfarenhetsåterföring blir en eftertanke istället för en integrerad del av arbetsrutinerna.

Det största problemet som är gemensamt för många respondenter i både intervjuer och enkäten är att det sällan läggs tillräckligt mycket tid på erfarenhetsåterföring efter ett projekt. Ofta beror det på att tiden för det inte planeras in under projektet eller att exempelvis ett nytt projekt prioriteras. När

erfarenhetsåterföringen bortprioriteras kommer lärdomarna inte att dokumenteras och glöms med enkelhet bort vilket flertalet respondenter påpekar är en återkommande fallgrop.

Vid uppskattning av budget och tid visar intervjustudien att företag lägger störst vikt i att hålla sig inom budgetramen. Tidsramen tänjs i allt högre grad, så länge inte kundkraven säger någonting annat och ett överlämnande datum är undertecknat. Ekonomi-fokuset inom byggbranschen framhålls tydligt i intervjuerna. Detta mönster av prioriteringar tyder på en branschkultur där ekonomisk effektivitet ofta väger tyngre än tidslinjer, särskilt med tanke på den konkurrensutsatta miljön och det ökande trycket från kunderna.

5.4 Gruppbeslut

Byggbranschen är en komplicerad bransch gällande samarbete mellan flera aktörer och individer som är inblandade i olika delar av projektet (Dainty m.fl., 2006). I intervjuerna diskuterades olika beslutsprocesser där samtliga respondenter beskriver olika sätt att ta beslut inom en grupp. Intervjuerna och enkäten visar att majoriteten av besluten tas i grupp där merparten av disciplinerna är delaktiga. Trots skillnader hur besluten tas inom företaget kunde gemensamma faktorer identifieras kring vad som krävdes för att kunna ta ett viktigt beslut. De viktigaste gemensamma faktorerna var att låta alla komma till tals samt att personerna bakom beslutet har rätt kompetens och erfarenhet.

Flertalet av respondenterna lyfter betydelsen av en grupp med varierande erfarenhet och kompetensnivå. Arbetet och gruppbesluten anses blir mer välgrundade om personerna bakom har erfarenhet och rätt kompetens enligt intervjuresultatet. Viktigt att beakta är dock att några respondenter understryker vikten av personer med mindre erfarenhet, då dessa kan ge nya perspektiv och ifrågasätta dem mer erfarna. På så sätt menar respondenten att det skapas en mer nyanserad grupp. Vilket även kan identifieras av Gomathy (2023) som menar att en mer nyanserad grupp skapar bättre förutsättningar för en välfungerande beslutstagning. Vidare kan vikten av en varierande grupp belysas för att förebygga fenomenet grupptänk. En homogen grupp tenderar att hålla fast vid samma gemensamma åsikter utan att ifrågasätta och utmana. I motsats till en mångfaldig grupp där ett flertal perspektiv skapar en mer kreativ och effektiv problemlösning samt beslutsfattning (Janis, 1971).

Intressant att notera är att ingen av respondenterna tog upp ett konkret exempel gällande någon beslutsprocess såsom brainwriting eller brainstorming. Trots att detta inte exemplifieras i resultatet, verkar företagen ha en fungerande beslutsprocess då respektive respondent upplever att alla åsikter blir beaktade och att gruppbesluten är tillfredsställda. Det är dock viktigt att ha i åtanke att alla deltagande på intervjuerna och i enkäten innehar en ledande roll, vilket innebär att deras uppfattning inte nödvändigtvis återspeglar gruppens kollektiva åsikter. Utifrån det perspektivet kan det diskuteras

om brainstormingen hade kunnat effektivisera beslutsprocessen och sparat tid jämfört med att individuellt fråga om varje persons åsikt, vilket enligt intervjuresultatet verkar vara en vanligt förekommande metod. Det indikerar dock att extroverta människor kan ha en tendens att dominera diskussionen. Några respondenter har identifierat att vissa personer inte tenderar att vara lika vokala och då kan brainwriting vara en process att överväga för att främja delaktighet. Denna process minimerar risken att mer verbala deltagare tar över diskussionen (Brahm & Kleiner, 1996).

En annan ofta implementerad beslutsprocess, vilket diskuteras i teoriavsnittet, är buzzsession. I en buzzsession strävar man efter att samla in tankar och idéer genom att dela upp gruppen i mindre grupper. Detta tillvägagångssätt ger individen större möjlighet att bidra med sina åsikter i en mer intim och interaktiv grupp (Brahm & Kleiner, 1996). En respondent beskriver att vid beslut eller frågor som berör en eller några discipliner brukar dessa diskuteras i mindre grupper för att sedan lyftas i en större grupp. På så sätt kan kunskapen delas och under ett byggprojekt kan man se vilka discipliner som behöver ta ett specifikt beslut.

Rollen som projektledare är av betydelse både för att få en effektiv gruppbeslutsprocess och för att motverka grupptänkandet samtidigt som projektledaren ska säkerställa inkluderingen av alla gruppmedlemmar. Projektledaren har som uppgift att säkerställa en trygg miljö för att kunna uttrycka sina åsikter och där olika perspektiv ges utrymme. I vissa situationer har även projektledaren befogenhet att välja vilka människor som ska ingå i gruppen. Detta skapar möjlighet att motverka grupptänkandet genom att aktivt välja personer med olika erfarenhet och kompetenser. Detta resonemang kan kopplas till resultatet i intervjun där respondenterna är överens om att en varierande grupp tar mer genomtänkta beslut.

5.5 Mötesstruktur

Samtliga respondenter menar att fysiska möten är mest gynnsamma för effektiv kommunikation och för att skapa en bra gruppdynamik. Att lyfta en fråga och få samtalet att bli mer flytande anses vara lättare ansikte mot ansikte. Winger (2005) beskriver att människans sätt att uttrycka sig genom ansiktsuttryck och kroppsspråk kan ge en tydligare uppfattning om vad personen menar. Flertalet respondenter nämner detta faktum och menar att fysiska möten är att föredra utifrån denna synpunkt. Majoriteten av intervjurespondenterna understryker även att fysiska möten möjliggör en känsla av samhörighet och närhet vilket främjar öppenheten och engagemanget av mötets deltagare. Somliga respondenter anser också att den fysiska närvaron krävs för vissa kritiska frågor och diskussioner.

Digitaliseringen har skapat möjlighet att arbeta från flertalet platser och har förenklat mycket av kommunikationen (Sproull och Kiesler, 1992), vilket samtliga respondenter understryker. Att digitala

möten ger möjlighet att enkelt samla människor från flertalet platser är samtliga respondenter överens om. I en av intervjuerna nämns också digitala möten som har eliminerat långa resor för korta mötet vilket, utifrån ett ekologiskt perspektiv, medför mindre klimatpåverkan.

Nackdelarna med digitala möten är tydligt i intervjuerna. Flertalet menar att det är lätt att avbryta varandra och att rummets dynamik inte går att läsa av vilket kan leda till ineffektivitet och en sämre interaktion med gruppen. Att istället använda digitala mötesformer som ett komplement till de fysiska betonar samtliga respondenter som optimalt. Många medverkande menar att avstämningsmöten och korta uppföljningar inte kräver ett fysiskt möte. Genom att kombinera båda mötesformerna kan alltså resurser och tid sparas vilket leder till ett mer effektivt beslutsfattande.

Vid analys av enkätresultatet observerades att både digitala och fysiska möten anses högst effektiva. Trots detta framhävs det tydligt att en betydande majoritet föredrar fysiska möten. Intressant att notera kring detta är att cirka hälften av alla möten dock är digitala. Det väcker frågan om att ersätta vissa av de digitala möten med fysiska möten skulle kunna bidra till en förbättrad gruppdynamik, vilket i längden hade bidragit till bättre gruppbeslut.

Flera respondenter i intervjun berättar om hybridmöten vilket betyder att mötet både är på plats och digitalt. En del menar att hybridform tillåter en flexibilitet och möjlighet för alla inblandade att delta. Samtidigt som andra respondenterna menar att hybridformer skapar en klyfta i gruppdynamiken, där de fysiskt närvarande har större tillgänglighet att ta mer plats och uttrycka sina åsikter. Detta kan bero på att de fysiskt närvarande kan känna sig inkluderande och hörda när de befinner sig i det fysiska rummet.

5.6 Egenskaper hos projektledaren

Projektledarens egenskaper spelar en avgörande roll i effektivt beslutsfattande och i att undvika fallgropar inom byggsektorn. Med koppling till teorin är projektledarens huvudsakliga uppgift att styra och organisera projektet och se till att de uppsatta målen nås. Genom att analysera projektledarens kompetenser och beteenden kan en förståelse ges för hur deras agerande påverkar beslutstagningen och därigenom projektets resultat. Både enkätstudien och intervjuerna visade en stor variation i projektledarens egenskaper och uppgifter. Bland annat varierade utbildningsnivån och vilka projekt de arbetar med. Olika egenskaper mellan projektledarna påverkar hur de tar beslut och löser problem. Detta kunde visas genom enkätstudien där projektledaren fick svara på om denne ofta tar systematiska eller intuitiva beslut, där svaren varierade.

Enkätens resultat visade också att majoriteten av respondenter uppskattade att utfallet av sina egna beslut blir positiva. Utöver det visade resultatet att alla respondenterna uppskattar att deras medarbetare uppfattar deras ledarskap positivt. Dessa svar kan indikera på optimistisk partiskhet som innebär individers tendenser att överskatta sannolikheten för positiva utfall, samt underskatta de negativa utfallen. Respondenterna tillfrågades om varför de tror att deras medarbetare har den uppfattningen. Enkätresultaten visade gemensamma egenskaper som lyhörd, ödmjukhet och bred kunskap, dessutom kommunikationsförmågan och tydlighet. Resultatet visar att medarbetarna lägger, enligt projektledarens uppfattning, mest tyngd i sin bedömning av projektledaren genom hur ofta de blir hörda, kan kommunicera med projektledaren och får tydliga instruktioner.

Utöver det, visade resultaten från både enkäten och intervjuerna att respondenterna uppfattar sig vara medvetna om problemen som kan uppstå i projekten. Projektledarens medvetenhet om risker och vilka problem som kan uppstå är ytterligare en kritisk faktor som påverkar beslutsfattandet inom byggsektorn. En av respondenterna nämnde att det finns generella risker som i princip hanteras vid varje projekt och dessa oftast är medvetna. Respondentens svar ger en tydlig förklaring på att riskerna är medvetna då de ofta upprepas i projekten. Dock inkluderar det inte alla problem, vilket beror på att varje projekt är unikt och därmed har egna problem och utmaningar.

Resultaten visade också tydligt att projektledarna är engagerade i att identifiera och hantera potentiella fallgropar och risker. Dessutom gav resultatet indikation på att respondenterna förlitade sig på samarbete och kommunikation för att hantera risker och lösa problem. Genom att involvera andra i projektet och ställa frågor fås en bredare förståelse för risker och flera perspektiv vid problemlösning. Detta menar respondenterna resulterar i att riskhanteringen blir mer effektiv och fallgroparna minimeras. Det är också intressant att notera att en del projektledare framhäver vikten av att vara noggrann samt kontrollera arbetet noggrant för att upptäcka fel och undvika oönskade konsekvenser. Den extra tiden som ibland läggs för att dubbelkolla planeringen anses vara värdefull i att förebygga möjliga problem.

Rapporteringen av problem som uppstår under projektets gång är också en avgörande för hur snabbt utmaningarna hanteras. Enkätstudien visar att endast en projektledare är helt medveten om problem som uppstår under projektets gång. Resultatet visade tydligt att respondenterna har flera tillvägagångssätt vid rapportering av problem. Muntlig, digital och skriftlig rapportering nämndes av olika respondenter. Skillnaderna kan bero på preferenser hos projektledaren, hur projektet ser ut, vilken omfattning projektet har samt vilka discipliner som är delaktiga. Dock verkar detta vara en förbättringspotential då enkätstudien visar att majoriteten är neutrala gällande frågan om det är medvetna om de problem som uppstår i projektet.

Dessutom, visade resultatet tydligt att respondenterna hade gemensamma termer när de besvarade frågan om vad en projektledare behöver arbeta med för att beslutfattandet ska bli mer effektivt. Flera respondenter betonade vikten av ödmjukhet och lyhördhet. I svaren lyfts vid flera tillfällen vikten av att ha ett fungerande kommunikationssätt mellan medarbetarna och projektledaren, samt att det är viktigt att alla känner sig engagerade och att deras röster blir hörda. Därmed betonade flera att det är viktigt med tydlighet och strukturerat arbete. Tydligheten i instruktioner och förväntningar spelar naturligtvis en stor roll i hur effektivt arbetet utförs.

Sammanfattningsvis, respondenternas svar visar tydligt att projektledarens egenskaper och förmågor påverkar beslutfattandet och arbetets effektivitet. Medarbetarnas uppfattning om projektledaren påverkas av egenskaper som lyhördhet, ödmjukhet och tydlighet. Därmed, indikerade resultatet att projektledarna visar medvetenhet om risker och problem som kan förekomma under projektets gång. Noggrannhet och rapportering av problem är också betydande för att förebygga och hantera utmaningar, även om det finns utrymme för förbättringar i rapporteringsprocessen enligt enkätresultaten.

6. Slutsats

Beslutsprocessen inom den svenska byggbranschen varierar betydligt mellan olika företag och projekt. Även om teorin om beslutsfattande kan ge vägledning, är det tydligt att verkliga situationer kräver anpassning och flexibilitet. En öppen och inkluderande beslutsprocess, som involverar olika aktörer och tar hänsyn till flera faktorer såsom ekonomi, ekologi och sociala aspekter framhålls som en framgångsfaktor. Kommunikation spelar en avgörande roll i denna process då en effektiv kommunikationsstruktur kan underlätta beslutsfattandet avsevärt.

Byggbranschen är ofta starkt inriktad på ekonomi och ekonomisk vinning, vilket kan påverka olika aspekter av projektplanering och genomförande. Prioriteringen av ekonomiska mål kan ibland leda till en snävare syn på projektets framgång, där kortsiktiga vinster kan gå före långsiktiga hållbarhets- och kvalitetsmål. Denna fokus på ekonomi kan också påverka beslutsfattandet kring materialval, tekniska lösningar och arbetskraftskostnader. Med tanke på det gemensamma globala behovet att bygga mer hållbart är det därför en stor utmaning att i framtiden kunna balansera ekonomiska krav med de miljömässiga och sociala kraven.

När det gäller att undvika fallgropar i beslutsprocessen är bristande kommunikation och tidsbrist tydligt identifierade som betydande hinder. Att ha en kontinuerlig och välstrukturerad kommunikationskanal kan minska risken för missförstånd och felaktigheter. Vidare betonas vikten av att vara medveten om och hantera risker på ett proaktivt sätt. Erfarenhetsåterföring från tidigare projekt spelar en central roll i att förbättra processer och undvika upprepade misstag. Trots att många respondenter är medvetna om vikten av erfarenhetsåterföring finns det en bristande implementering av denna praktik i många organisationer. Det indikerar ett behov av förbättringar inom området.

Projektledarens egenskaper och beteenden påverkar i hög grad beslutsfattandet och projektets resultat. Kommunikationsförmåga, problemlösningsförmåga och medvetenhet om risker är avgörande egenskaper för en framgångsrik projektledare. Att vara medveten om organisationsstrukturer såsom hierarki, status och relationer är inte bara viktigt för att navigera i samarbeten och projekt utan också för att främja en sund arbetsmiljö och mångfald.

Gruppbeslut är vanligt inom byggbranschen, och en varierad sammansättning av grupper kan främja en mer nyanserad problemlösning och beslutsfattande. Det är viktigt att undvika grupptänkande genom att skapa en miljö där olika åsikter och perspektiv uppmuntras och respekteras. Projektledare spelar en avgörande roll i att säkerställa en sådan miljö och att involvera alla gruppmedlemmar aktivt i beslutsprocessen. Vid utformning av mötesstrukturer är det viktigt att balansera fördelarna med fysiska och digitala möten. Fysiska möten främjar interaktion och samarbete, medan digitala möten

erbjuder flexibilitet och kan spara tid och resurser. En hybridmodell som kombinerar mötesformerna kan vara ett effektivt sätt att dra nytta av fördelarna med båda metoderna. Projektledaren har en nyckelroll i att välja lämplig mötesstruktur och skapa en miljö där alla deltagare känner sig inkluderade och engagerade.

För att sammanfatta visar studien att det existerar flera fallgröpar inom svenska byggnadsprojekt. Dessa är viktiga för projektledaren att känna till då det leder till effektivare beslutsfattning och sparar på resurser. Studien fann att de mest framstående fallgröparna är bristande kommunikation och planering i kombination med tidsbrist. Medvetenhet om fallgröparna innebär att projektledare lättare kan navigera genom utmaningarna och fatta välgrundade beslut. Dokumentation och erfarenhetsåterföring är en nyckelaspekt för att förbättra processer och undvika upprepade misstag, vilket leder till en kontinuerlig förbättring och tillväxt inom branschen. Slutligen visar studien att gruppdynamik är en väsentlig pusselbit till effektivt beslutsfattande, där projektledaren har en viktig roll för att skapa ett gott gruppklimat. Genom att främja en positiv gruppkultur där olika perspektiv uppmuntras och respekteras kan bättre lösningar implementeras och skapa goda arbetsförhållanden. En projektledare som är medveten om studiens identifierade fallgröpar samt arbetar för en välfungerande gruppdynamik förbättrar förutsättningarna för ett effektivt beslutsfattande.

7. Framtida forskning

Effektivisering av beslutfattandet inom byggbranschen är ett aktuellt ämne som behöver undersökas ännu närmare för att kunna få djupare förståelse för problemen och ge möjlighet att hitta rimliga lösningar. Arbetet grundas på tidigare forskning samt intervjuerna och enkäten. För att utveckla arbetet går det att utföra det i större skala och väga in flera aspekter kring beslutsfattning där några förslag beskrivs nedan.

Förslag på forskning kan vara att undersöka hur AI har påverkat beslutfattandet inom byggbranschen. AI och maskininlärning har kommit in i de flesta branscher och byggbranschen är inte ett undantag. Forskning kan undersöka vilken roll AI har inom att effektivisera beslutfattandet och ifall det kan vara till projektledarens hjälp. Detta kan exempelvis innefatta utveckling av algoritmer för att förutsäga risker, optimera resursanvändning och föreslå åtgärder för att minska projektets tidslinje (Ghimire m.fl., 2024). Dessutom kan det undersökas ifall företag och organisationer som använder AI har en mer effektiv beslutsfattandeprocess än andra organisationer.

Vidare kan möjliga skillnader i beslutfattningsprocesser inom olika sorters projekt undersökas. En sådan jämförelse skulle vara givande för att få insikter i eventuella skillnader i beslutfattandet mellan olika typer av projekt, såsom infrastrukturprojekt och konstruktionsprojekt. Genom att analysera beslutfattandet i dessa olika kontexter kan man identifiera mönster, utmaningar och framgångsfaktorer som är unika för varje typ av projekt, samtidigt som man undersöker om det finns gemensamma utmaningar som återkommer oavsett projekt typ.

Ett annat förslag kan vara att skapa en modell för beslutsstödssystem utformat för byggbranschen samt att analysera och utvärdera hur det kan bidra till ett effektivare beslutsfattande. Ett liknande system kan inkludera en strukturerad plan till hur en projektledare ska göra vid beslutfattandet samt verktyg för riskanalys, resursplanering och konflikthantering för att underlätta projektledarens beslutsfattande.

8. Referenser

- Abuarqoub, I. (2019). Language barriers to effective communication. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24, 64-76. <https://www.redalyc.org/journal/279/27962177008/27962177008.pdf>
- Akintoye, A.S & MacLeod, M.J. (1997). Risk analysis and management in construction. *International Journal of Project Management*, 15, 31–38. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(96\)00035-X](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(96)00035-X)
- Anca, S. (2008). Group decision making within the organization. *Studies and Scientific Researches - Economic Edition*. <https://doi.org/10.29358/sceco.v0i13.29>
- Bigliardi B., & Galati F. (2014). How to effectively manage knowledge in the construction industry. *Measuring business excellence*, 18(3), 57–72. <https://doi.org/10.1108/MBE-10-2013-0055>
- Boverket. (2020). *Hållbart byggande och förvaltning*. Hämtad 2024-04-20 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/>
- Boverket. (2018). *Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn*. Hämtad 2024-03-08 från <https://www.boverket.se/globalassets/publikationer/dokument/2018/kartlaggning-av-fel-brister-och-skador-inom-byggsektorn.pdf>
- Boverket. (2023 a). *Kontrollansvarig*. Hämtad 2024-03-12 från <https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/lov--byggande/byggprocessen/kontrollansvariga-och-deras-uppgifter/>
- Boverket. (2023 b). *Konsekvenser för samhället*. Hämtad 2024-03-08 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/forebygg-fel-brister-skador/konsekvenser-samhället/>
- Boverket. (2023 c). *Tillsammans skapar vi schysstare projektkultur*. Hämtad 2024-03-12 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/forebygg-fel-brister-skador/stod-forandring/forandra-projektkulturen/projektkultur/>
- Boverket. (2021). *Olika skeden i byggandet*. Hämtad 2024-03-24 från https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/teman/ekosystemtjanster/metod_byggande/skeden/

Boverket. (2024). *Utsläpp av växthusgaser från bygg- och fastighetssektorn*. Hämtad 2024-03-20 från <https://www.boverket.se/sv/byggande/hallbart-byggande-och-forvaltning/miljoindikatorer---aktuell-status/vaxthusgaser/>

Brahm, C., & Kleiner H, B. (1996). Advantages and disadvantages of group decision. *Team performance management: an international journal*, 2(1), 30–35. <https://doi.org/10.1108/13527599610105538>

Busby, J. S., & Payne, K. (1999). Issues of organisational behaviour in effort estimation for development projects. *International Journal of Project Management*, 17(5), 293–300. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00045-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00045-3)

Cervone, F. H. (2015). Systematic vs intuitive decision making and the Pareto principle: Effective decision-making for project teams. *OCLC Systems & Services; Bradford*, 31(3), 108–111. <https://doi.org/10.1108/OCLC-05-2015-0005>

Clarke, N. (2010). Projects are emotional: How project managers' emotional awareness can influence decisions and behaviours in projects. *International journal of managing projects in business*, 3(4), 604–624. <https://doi.org/10.1108/17538371011076073>

Dainty, A., Moore, D., & Murray, M. (2006). *Communication in Construction: Theory and Practice*. Routledge.

Davis, J. H. (1973). Group decision and social interaction: A theory of social decision schemes. *Psychological Review*, 80(2), 97–125. <https://doi.org/10.1037/h0033951>

Dictionary cambridge. (u.å). Awareness. *I Dictionary cambridge*. Hämtad 2024, 17 april från <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/awareness>

Gaissmaier, W., & Gigerenzer, G. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>

Ghimire, P., Kim, K., & Acharya M. (2024). Generative AI in the Construction Industry: Opportunities & Challenges. *Buildings*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/buildings14010220>

Gomathy, C. K., (2023). Group decision making in an organization. *International journal of scientific research in engineering and management*, 7(5). <https://doi.org/10.55041/IJSREM21036>

- Grimsey, D., & Lewis, M.K. (2002). Evaluating the risks of public private partnerships for infrastructure projects. *International Journal of Project Management*, 20(2), 107–118.
[https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(00\)00040-5](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(00)00040-5)
- Haidar, A., & Rusevski, N. (2019). Kartläggning av Top down och Bottom up i tre fallföretag. [Kandidatarbete, Jönköping University]. Digitala Vetenskapliga Arkivet.
<http://www.diva-portal.se/smash/get/diva2:1367310/FULLTEXT01.pdf>
- Janis, I. L. (1971). Groupthink. *Psychology Today*, 84–89.
<https://agcommtheory.pbworks.com/f/GroupThink.pdf>
- Josephson, P., & Saukkoriipi, L. (2009). *31 rekommendationer för ökad lönsamhet i byggandet*. Centrum för management i byggsektorn. Chalmers tekniska högskola.
https://www.cmb-chalmers.se/wp-content/uploads/2015/10/31_rekommendationer.pdf
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1981). The Psychology of Preferences. *Scientific American*, 246(1), 160–173. <https://www.jstor.org/stable/24966506>
- Kahneman, D. (2011). *Tänka snabbt och långsamt*. Volante.
- Kessler, F. (1995). Team decision making: pitfalls and procedures. *Management Development Review*, 8(5), 38–40. <https://doi.org/10.1108/09622519510772013>
- Khamaksorn, A. (2016). *Project Management Knowledge and Skills for the Construction Industry*. *International Conference on Civil, Architecture and Sustainable Development*, 3(4), 89–94.
https://www.dirpub.org/images/proceedings_pdf/DIR12164162.pdf
- Khoiry, M., Kalaisilven, S., & Azlina, A. (2018). A Review of Minimizing Delay in Construction Industries. *International Conference on Civil and Environmental Engineering*, 65.
<https://doi.org/10.1051/e3sconf/20186503004>
- Kiesler, S., & Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52(1), 96-123.
[https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90047-B](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90047-B).

Liew, S. C., Bong, V.N.S., & Fong, R.M.Y.Y. (2023). Improving Construction Project Management Via 4D and 5D BIM in Sarawak: An Overview. I C. S. Choo, B. T. Wong, K. H. B. Sharkawi, D. Kong (Red.). *Proceedings of ASEAN-Australian Engineering Congress* (s. 235–247). Springer, Singapore.

https://doi.org/10.1007/978-981-99-5547-3_18

Lindberg A. (2010). *Learning from Accidents experience feedback in practice*. Department of Philosophy and the History of Technology, Royal Institute of Technology (KTH).

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:375929/FULLTEXT01.pdf>

Nationalencyklopedin. (u.å. a). Erfarenhet. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2024, 10 april från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/erfarenhet>

Nationalencyklopedin. (u.å. b). Heuristik. I *Nationalencyklopedin*. Hämtad 2024, 5 april från

<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/heuristik>

Ottosson H. (2009). *Vad När Hur och av Vem*. AB Svensk Byggtjänst.

Park S. H. (2009). Whole Life Performance Assessment: Critical Success Factors. *Journal of Construction Engineering and Management*. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)CO.1943-7862.0000090](https://doi.org/10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000090)

Persson, M. (2012). *Developing and Managing Knowledge of Construction Methods in the Swedish Building Sector*. Sustainability, Innovation and Management in Building, Högskolan i Halmstad.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:343115/FULLTEXT01.pdf>

Perumal, V., & Abubakar, A. (2011). The needs for standardization of documents towards efficient communication in the construction industry. *Acta Technica Corviniensis - Bulletin of engineering*

<https://acta.fih.upt.ro/pdf/2011-1/ACTA-2011-1-02.pdf>

Prater, J., Kirytopoulos, K., & Ma, T. (2017). Optimism bias within the project management context: A systematic quantitative literature review. *International journal of managing projects in business*,

10(2), 370–385. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-07-2016-0063>

PMI Standards Committee. (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Project Management Institute.

Psykologiguiden. (u.å). Medvetenhet. *I psykologiguiden*. Hämtad 2024, 14 april från <https://www.psykologiguiden.se/psykologilexikon/?Lookup=medvetenhet>

Rana, R. (2013). Effective Communication in a Diverse Workplace. *International Journal of Enhanced Research In Management and Computer Applications*, 2(2).
<https://ssrn.com/abstract=2225761>

Sharma, G., Karim, R., Samuelson, O., & Simu, K. (2024). A Conceptual Model for AI-Enabled Digitalization of Construction Site Management Decision Making. I U. Kumar, R. Karim, D. Galar & R. Kour (Red.), *International Congress and Workshop on Industrial AI and eMaintenance 2023* (s. 145–159). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-39619-9_11

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2011). Errors at the Top of the Hierarchy. I D. A. Hoffman & M. Frese (Red.), *Error in Organizations* (s. 199–224). Routledge.

Stingl, V. (2021). A research agenda for studying project decision-behaviour through the lenses of simple heuristics. *Technological Forecasting and Social Change*, 162.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120367>.

Sujan, F. S. (2019). Common biases in client involved decision-making in the AEC industry. *Frontiers of Engineering Management*, 6, 221–238. <https://doi.org/10.1007/s42524-019-0026-3>

Sunindijo, R. Y. (2014). Project manager skills for improving project performance. *International Journal of Business Performance Management*, 16(1), 67–83.
<https://doi.org/10.1504/IJBPM.2015.066041>

Tindale, S., & Winget, J. R. (2019). Group Decision-Making. *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.262>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. *Science*, 211(4481), 453–458. <http://www.jstor.org/stable/1685855>

Tversky, A., & Kahneman, D. (1982). The Psychology of Preferences. *Scientific American*, 246(1), 160–173. <https://www.jstor.org/stable/24966506>

Ureña, R. (2015). Managing incomplete preference relations in decision making: A review and future trends. *Information Sciences*, 302, 14–32. <https://doi.org/10.1016/j.ins.2014.12.061>

Winger, R. A. (2005). Face-to-face communication: Is it really necessary in a digitizing world?. *Business Horizons*, 48(3), 247–253. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.004>.

Yaser, G., & Ismail, A. (2017). Identification of Causes and Effects of Poor Communication in Construction Industry: A Theoretical Review. *Emerging Science Journal*, 1(4). <https://doi.org/10.28991/ijse-01121>

Appendix

Appendix 1	75
Appendix 2	77
Appendix 3	78
Appendix 4	79
Appendix 5	81
Appendix 6	82

Appendix 1

Respondenternas enkätsvar på frågan “vad tror du är den största anledningen till att det uppstår fel i projekt inom byggbranschen?”.

Tidsbrist
Bristfällig/otillräcklig, projektering/planering, kompetens, kommunikation.
Att de inblandade som tar beslut inte ser helheten. Beslut som tas för en yrkesgrupp kan leda till problem för nästa yrkesgrupp.
Bristande samordning och upphackade upphandlingar.
Problem med kontinuitet. Ständigt nya projektorganisationer och personer som inte tidigare arbetat tillsammans. Ofta unika projekt med dåliga förutsättningar att använda beprövade metoder och industriell produktion.
Bristande kommunikation
Kommunikation och missuppfattningar samt kort tidsvarsel. Ett litet moment kan göra att tidsplanen förskjuts vilket påverkar alla och då skapar problematik och eventuell stress som kan leda till fel. De är alltid snabba puckar som gäller.
Delaktighet, information och kommunikation genom de olika faserna
Tidspress, dålig kommunikation, dålig förståelse och urholkade strukturer kring fastpris-upplägg där fokus handlar mer om enskilda bolags lönsamhet snarare än att bidra till hållbar utveckling och samhällsnytta. Det går att jobba utvecklande och bidra till samhällsnyttan samtidigt som man är lönsam.
Pressade tidsplaner och budget, både vad gäller proj och prod.
Tidsbrist. Under projekteringen har, man inte tid att ta fram ordentliga underlag. Under produktionsskedet blir det snabba enkla lösningar ute på arbetsplatsen.
dåligt engagemang och brist på tid
Tidsaspekten
Bristande samordning
Pressade tidsplaner ihop med många gånger knappa resurser på framförallt
tjänstemannasidan.
Slarv med att utföra all kontrollpunkter i egenkontroll dokumentation. Samt inte förstå alla kraven i förfrågningsunderlagen. (ama)
Bristande kommunikation och erfarenhetsåterföring. Det finns inget tydligt system för hur olika grejer ska kommuniceras och info kommer både muntligt och på flera olika plattformar digitalt. Det finns heller ingen tid till att utvärdera projekt efter färdigställande utan man går bara vidare direkt.

Kommunikationsbrister är stora och kan bli försämrade om inte gruppen är varierande gällande kompetens/erfarenhet.

Avsaknad av engagemang. Skulle alla vara lika motiverade som att man byggde åt sig själv så hade kvalitén på alla delar blivit betydligt bättre. Även myndighetskrav bidrar till krångliga lösningar som kan bidra till fel och brister.

Appendix 2

Respondenternas enkätsvar på frågan “på vilket sätt drar utnyttjar du tidigare erfarenheter i nya projekt?”.

Erfarenhetsåterföringsmöten mellan olika projektorganisationer. Både mellan avslutade och nya projekt men även mellan parallellt pågående projekt som liknar varandra.
Tar lärdom av misstag och saker som har gått bra. Hur lång tid ett moment har tagit, hur mycket ett moment kostar.
Styr processen så mycket som möjligt mot beprövade tillvägagångssätt
varje projekt är en kunskapsbank. Saker som blev rätt och saker som blev fel. Projektgruppen har alltid något att lära vidare.
I den mesta beslutsfattning. Alltid enklare om man varit med om en situation tidigare. Jag dubbelkollar hur föregångare gjort och kopierar
Jag dubbelkollar hur föregångare gjort och kopierar
Använder mig av tidigare erfarenheter/kunskap jag fått från verksamheten som vi bygger till. Den möjligheten finns där vi kommit i entreprenaden tidigt. (Partneringentreprenader)
Förbättra det som gick mindre bra i tidigare projekt
Det som gått mindre bra kommer man ihåg och försöker sprida vidare, det som gått bra vill man återskapa för att inte i onödan behöva uppfinna hjulet.
Försöker undvika sådan som man gjort fel tidigare
Fel/brister som uppstår loggas och målsättningen är att de inte upprepas.
Utnyttjar ofta tidigare erfarenheter
Går igenom besiktningssprotokoll från liknande projekt.
undviker misstag som gjorts, samt tar med bra exempel
Liknande problem med samma lösning
Man tar med sig mycket personlig kunskap generellt för att ta bättre beslut och undvika fallgropar mm. Svårt att peka på något specifikt.
Nyttjar det fungerat bra i tidigare projekt och undviker det som fungerat mindre bra
Försöker att inte göra samma misstag igen. Får med sig ett annat tänk om man gjort liknande moment tidigare.

Appendix 3

Respondenternas enkätsvar på frågan "vad gör du för att alla i projektgruppen ska få komma till tals?".

Jobbar för klimat där inga frågor är "dumma". Lyssnar in efter möten i mindre grupper.
Vissa personer tar mycket plats och har inga problem med det. Andra kan ogilla att ta plats i grupper och då är det viktigt att försöka upptäcka det och hjälpa den personen att komma till tals genom att ställa en direkt fråga. Ibland räcker det med en direkt fråga till en sådan person för att få den att komma igång.
Lyssnar, ställer frågor, noga med att fånga upp synpunkter även från dem som är lågmälda
Om det behövs, ge deltagare ordet. Akka behöver få fram sin kompetens för att besluten skall fattas på rätt grunder.
Identifierar vilka som är intressenter i frågor. Stämmer av innan alternativt bjuder med till möten.
Ser till att alla får säga sin talan vid möten
Bjuda in genom att ställa frågor.
Riktat ordet till någon som bör veta men är tyst. Bryter när någon svävar iväg från ämnet och håller monolog.
Försöker ta del av allas synpunkt, om inte i grupp så enskilt.
Leder mötet, så att alla discipliner tvingas delta
Följer en dagordning.
Vara lyhörd och ställa frågor som inte kan svaras med ja eller nej.
ser till att alla får chansen att säga sitt i storgrupp samt pratar individuellt
I de fall där flera yrkesgrupper behöver vara med och ta beslut så tas det upp på möten eller i samlad grupp med ledande montörer på arbetsplatsen.
Ställer frågor på möten så att ordet blir fritt och alla kan presentera sin åsikt.
Skapa trygghet och projektet ab
Frågar om deras åsikter och fördelar ordet.
Stämmer av individuellt resp i grupp
Låter allas åsikter höras genom tal!
Partnering som samarbetsform

Appendix 4

Respondenternas enkätsvar på frågan “vad tror du att projektledare behöver arbeta med för att beslutsfattandet ska bli mer effektivt?”.

Tydlig kommunikation med bra projektportaler som stöd. Dokumentation i beslut som sparas i beslutslogg. Se till att man har ett klimat där kollegor kommer till tals och vara ödmjuk för att lyssna på andras idéer.
Ibland diskuteras en fråga som endast berör ett fåtal personer i stor grupp. Då är det viktigt att en projektledare bryter upp det och ber personerna som är berörda av frågan att ta det i ett separat möte för att inte slösa andras tid
Vissa möten är effektivast att ta fysiskt och andra digitalt, en projektledare behöver avgöra vilket som passar för respektive möte.
Noggrannhet under utvärdering av alternativ. Tydlig kommunikation efter fattade beslut.
Struktur och kommunikation, och tidplan
Ofta kommunikation. Planera i vilka faser olika beslut ska tas. Ligga på förhand.
Relationsbyggande och förtroende
Jobba med att hela tiden trycka på att underlag för beslut ska vara väl förberedda och att inte för många frågetecken finns.
A och O är att veta sitt mandat och ansvarsområden. Oavsett kommunikationskanal så kan alla bli bättre på att informera sin projektgrupp på nästan daglig basis. Det bygger engagemang och delaktighet. Tyvärr tar inte många sig den tiden då det oftast är just tidsbrist, är inte bättre själv.
Träna upp ett bra konsekvenstänk, och våga fatta snabba beslut baserat på det med lägst risk för projektet (bäst utfall).
Struktur, tydlighet vad som förväntas oavsett om det är leveranser eller på möten
Lyfta vilka beslut som ska tas innan projekteringsmöten.
Tydlig kommunikation
skapa ett sorts engagemang i gruppen och få projektet till att bli nr 1
Bättre kompetens, se en bredare helhet.
Att snabbt lyfta frågan med involverade personer och se till att få svar eller samla de berörda i ett möte.
Avväga vilka beslut som behöver fattas snabbt för att komma vidare, som sen kan komma att omvärderas
Erfarenhetsåterföring
Bra beslutsunderlag

Att kommunikationen blir tydligare och att erfarenhet återföreningen blir förbättrad.

Löpande förankring

Appendix 5

Respondenternas enkätsvar på frågan “varför tror du att dina medarbetare ser dig som en bra/mindre bra ledare?”.

Ödmjuk och tar till mig andras idéer. Anser inte mig själv veta bäst.
Lyssnar. Tar vara på andras erfarenheter. Ger andra utrymme att utvecklas och testa själva.
Något för diplomatisk, kan vara tydligare
jag bjuder med hela gruppen, ser till att lyssna på allas synpunkter och ser till att alla kommer till tals. Har ordning och struktur
Tydlighet och tillgänglighet
lyhörd
De som gillar utrymme för att ta egna beslut med stöd ser mig som en bra ledare tror jag.
Lyhörd, lugn, hjälpsam.
Jag är "likeable" som person och bryr mig om personliga saker hos projektmedlemmar samt frågar efter deras åsikt och försöker fatta snabba beslut
God erfarenhet, handlingskraftig
Strukturerad och tydlig.
Kan de flesta tekniska kraven och ser till att montage/ ritningar finns framme i god tid innan utförande. Och att dokumentationen är granskad av alla parter
Bred kunskap, bra stöd vid beslutstagande, Ödmjuk och förstående.
Är rätt bra på det jag gör. Sedan finns det mer erfarenhet att samla på sig med tiden.
Engagerande som är mån om kollegors mående och utveckling
Jag är duktig på att se till att alla får komma till tals
Noga med kommunikationen och delaktighet
Noggrann om andras välmående. Hård men rättvis
Kan vara för snabb och effektiv ibland

Appendix 6

Respondenternas enkätsvar på frågan "hur rapporteras problemen inom din organisation?"

Interna möten
Kvalitetsbrister rapporteras genom att skriva en avvikelse. Arbetsmiljöbrister rapporteras i BIA.
Alla problem och frågeställningar skall protokollföras och följas upp.
Via möten eller genom samtal, alternativt genom digitala system för fråga-svar.
Digitalt
Väldigt olika beroende på skede och projekt. Interna möten inom projekt, planeringsmöten per område, tjm-möte hela organisationen.
Oftast via tid- och kostnadsavvikelser
Öppen diskussion där stora delar av företaget informeras
Avvikelser sammanställs och meddelas.
ofta på interna möten
Avvikelse rapporter
Via ett uppsatt rapporteringssystem för systematiskt arbetsmiljöarbete
Direktkontakt på plats/telefon, på veckomöten, i ett datasystem för att rapportera brister.
Via samtal, telefonsamtal, inofficiella möten eller på interna möten
Muntligt och ibland faller saker mellan stolarna
Muntligt
Beror på vilket projekt
Via mötena.
Digitala formulär, erfarenhetsåterföring, systematiska interna träffar