



CHALMERS



Betydelsen av ledarskapsutbildningar för ledarroller inom byggprojekt

Kandidatarbete Samhällsbyggnadsteknik

ACEX10-22-24

Asem Alkawamleh
Ahmad Al Mahamid
Matilda Engström
Farzad Javadian
Hanna Ölme

**INSTITUTIONEN FÖR ARKITEKTUR OCH SAMHÄLLSBYGGNADSTEKNIK
AVDELNINGEN FÖR CONSTRUCTION MANAGEMENT**

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg, Sverige 2022
www.chalmers.se

Förord

Den här rapporten är ett kandidatarbete som gjorts efter tre års studier på civilingenjörsprogrammet Samhällsbyggnadsteknik, Chalmers Tekniska Högskola. Studien redogör för betydelsen av ledarskapsutbildningar i roller som arbetsledare och platschef inom byggbranschen. Förhoppningsvis kan studien bidra med att lyfta utvecklingsmöjligheter för ledarskapsutbildningar, samt utvärdera vilka ledarskapsförmågor som är fördelaktiga för ledarroller inom byggsektorn.

Först och främst vill vi rikta ett stort tack till vår handledare Rikard Sandberg, Institutionen för Arkitektur och Samhällsbyggnadsteknik, för hans stöd, vägledning, råd och engagemang för vårt arbete. Vi vill också tacka avdelningen fackspråk och kommunikation för stöttning i uppsatsskrivandet.

Slutligen vill vi tacka alla respondenter som deltog i intervjuerna och delade med sig av sina kunskaper och erfarenheter med oss. Studien hade inte varit möjlig utan ert bidrag.

Göteborg, 12 Maj 2022

Asem Alkawamleh

Ahmad Al Mahamid

Matilda Engström

Farzad Javadian

Hanna Ölme

Sammanfattning

Ett fungerande och effektivt ledarskap är nyckeln i byggorganisationer för att åstadkomma ett bra resultat. Ledarskap är ett begrepp som har dragit till sig många människors nyfikenhet och ämnet har studerats genom de senaste årtionden. Fastän det har gjorts mycket forskning kring ledarskap är begreppet fortfarande en definitionsfråga. Trots alla studier och aspekter som har genomförts är det svårt att definiera hur ett bra ledarskap ska vara och hur det ska tillämpas i praktiken.

Denna rapport granskar hur betydelsefulla akademiska och interna, företagsbaserade utbildningar är för en persons ledarskapsförmågor i byggbranschen. Ett annat syfte med rapporten är att undersöka till vilken grad akademiska kunskaper kan tillämpas i praktiken av ledare i byggprojekt.

Arbetet har utförts i form av en kvalitativ intervjustudie samt en litteraturstudie. Den kvalitativa intervjustudien består av elva intervjuer: varav tre platschefer, två arbetsledare, en entreprenadingenjör, en produktionschef och fyra studenter som läser sista året på mastern "*Design and construction project management*" på Chalmers tekniska högskola.

Vidare jämfördes resultaten av intervjuerna med teorier från tidigare forskningar kring ledarskap inom organisationer för att kunna dra slutsatser och uppnå syftet med arbetet. Med tanke på resultatet av denna studie kan flera slutsatser dras. För att sammanfatta slutsatsen i den här studien kan det fastställas att ledarskapsutbildningar, på både akademisk och företagsbaserad nivå, påverkar en ledares individuella ledarskap.

Studien har även visat att praktiska moment i akademiska utbildningar saknas, vilket kan leda till att kunskaper inte kan tillämpas i praktiken när en student tar första steget in i arbetslivet. Hur värdefulla ledarskapsutbildningar är för tillämpning av praktiska och teoretiska ledarskapsförmågor är individuellt och många frågor som hur, när och var utbildningen genomförs påverkar svaret.

Nyckelord: Ledarskap, Ledarskapsutbildning, Arbetsledare, Platschef, Byggbranschen, Företagsbaserade ledarskapsutbildningar, Ledarambitioner, Förbättringsmöjligheter.

Abstract

A functional and effective leadership style is essential in construction companies if they are to attain a successful outcome. Throughout history, the topic of leadership has caught the interest of many individuals, and several studies have been published about the issue throughout the years. Despite the large amount of study that has been done about leadership, the concept is still a work in progress. Despite all the research and analyses that have been accomplished, it is still difficult to define what comprises strong leadership and how it should be applied in a practical setting.

This study examines the importance and values of academic and internal company-based education for a person's leadership skills in the construction industry. Another aim of this study is to identify how much academic knowledge can be implemented in a practical setting as a project manager in the construction industry.

The research was carried out in the form of a qualitative interview study as well as a review of relevant literature. The qualitative interview study consists of eleven interviews: of which three site managers, two supervisors, a construction engineer, a product manager and four students in their final year of the master "Design and construction project management" at Chalmers University of Technology.

Furthermore, the outcomes of the interviews were compared with theories from earlier research on leadership within organizations, and this was done in order to be able to draw conclusions and accomplish the goal of this study. There are a few different conclusions that can be made after the result of this research. To provide a brief overview of the findings of this research, the conclusion might be summarized as follows: Education in leadership, whether it be received in an academic or company-based level, influence leaders as an individual. The study has also demonstrated that there is a lack of practical elements in academic education. This might lead to that a student's knowledge not being able to be used in a practical setting when the student first enters the working world. The degree of how much individuals benefit from leadership education in terms of their ability to put their theoretical knowledge and practical skills into practice varies from person to person. The answer to this question is affected by several factors, for example how, where and when the education has been done.

Key words: Leadership, Leadership education, Site manager, Supervisor, Construction industry, Company-based education, Leader ambition, Opportunities for improvement.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	1
1.1 INTRODUKTION.....	1
1.2 SYFTE	3
1.3 AVGRÄNSNING	3
1.4 PROBLEMSTÄLLNINGAR	3
2 TEORI	4
2.1 VAD ÄR LEDARSKAP OCH LEDARSKAPSFÖRMÅGOR?	4
2.2 HUR VIKTIGT ÄR LEDARSKAP FÖR DEN FRAMGÅNGSRIKA ORGANISATIONEN?	6
2.3 HUR VIKTIGT ÄR LEDARSKAP FÖR BYGGBRANSCHEN?	7
2.4 LEDARSKAPSFÖRMÅGOR: BETYDELSEN AV TEORETISK KUNSKAP OCH PRAKTISK ERFARENHET FÖR LEDARSKAPET.....	8
2.5 TILLÄMPNING AV TEORIAVSNITTET	10
3 METOD	11
3.1 FORSKNINGSDSIGN.....	11
3.2 URVALSPROCESSEN	13
3.3 FÖRETAGS- OCH RESPONDENTBESKRIVNING	13
TABELL 1. TABELL SOM VISAR VILKEN GRUPP SOM RESPONDENTERNA TILLHÖR.....	16
3.4 RESPONDENTURVAL	16
3.4.1 Intervjufrågor.....	17
3.4.2 Intervjugenomförande.....	18
3.5 ANALYSMETOD	19
3.5.1 Praktiskt tillvägagångssätt i analysprocessen	20
3.6 TILLFÖRLITLIGHET OCH TROVÄRDIGHET	21
3.7 ETISKA ASPEKTER	22
3.8 METODDISKUSSION	23
4 RESULTAT	25
4.1 BERÄTTELSE FRÅN GRUPP 1	25
4.1.1 Förväntningar på arbetslivet	25
4.1.2 Utbildningens betydelse för framtida arbetslivet.....	26
4.1.3 Vad ledarskapsutbildning kan bidra med i arbetslivet.....	27
4.1.4 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter	27
4.1.5 Ledarambitioner genom arbetslivets gång	28
4.2 BERÄTTELSE FRÅN GRUPP 2	29
4.2.1 Förväntningar på platschefsrollen/arbetsledarrollen.....	29
4.2.2 Betydelsen av ledarskapsutbildning för det personliga ledarskapet och karriären	30
4.2.3 Interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap.....	31
4.2.4 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter	32
4.2.5 Ledarambitioner i arbetslivets första skeden.....	33
4.3 BERÄTTELSE FRÅN GRUPP 3	34
4.3.1 Betydelsen av ledarskapsutbildning för det personliga ledarskapet och karriären	34
4.3.2 Interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap.....	36
4.3.3 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter	37
4.3.4 Ledarambitioner genom arbetslivets gång	38
4.3.5 Ledarskap i teori och praktik	39
5 ANALYS OCH DISKUSSION	41
5.1 BETYDELSEN AV LEDARSKAPSUTBILDNING FÖR DET PERSONLIGA LEDARSKAPET OCH KARRIÄREN.....	41
5.2 INTERNA LEDARSKAPSUTBILDNINGAR KONTRA HÖGSKOLEUTBILDNINGAR INOM LEDARSKAP	42
5.3 PRAKTISKT INNEHÅLL I AKADEMISK UTBILDNING	44
5.4 LEDARAMBITIONER.....	45
6 SLUTSATS	47
6.1 IMPLIKATIONER FÖR FORSKNING.....	48
6.2 IMPLIKATIONER FÖR PRAKTIKEN	48

6.3 FÖRSLAG PÅ FRAMTIDA FORSKNING	49
KÄLLFÖRTECKNING	50

1 Inledning

Inledningsavsnittet beskriver bakgrunden och problematiseringen till ämnet. Därtill presenteras studiens syfte, avgränsningar och problemställningar.

1.1 Introduktion

Byggsektorn står idag för en rad olika utmaningar, såsom resurs- och kompetensbrist samt den gröna omställningen som krävs för att möta Sveriges klimatmål. I takt med att samhället ständigt utvecklas innebär det att nya krav ställs på både organisation och ledning (Söderlund & Tell, 2012). När samhällen utvecklas och växer bidrar det till att byggprojekten ökar i antal, detta då en ökning av befolkningens mängden bidrar till ett ökat behov av bostäder. I dagens samhälle råder det stor bostadsbrist och som följd till detta upprättas nya byggnader för att kunna möta behoven, där tidsaspekten är av stor vikt för att kunna möta kundernas behov (Dagens Samhälle, 2021). För att upprätthålla de tidsplaner som finns inom olika projekt är det viktigt med ett bra och tydligt ledarskap, där alla har koll på sina roller. Byggprojekt är väldigt komplexa och varje enskilt projekt varierar mycket, inte minst beroende på vilken kontraktsform som tillämpats (Dubois & Gadde, 2002). Om projektstrukturen varierar så innebär det i sin tur att antalet personer som ledaren ansvarar över också varierar. När byggprojekten ökar innebär det att fler människor kommer vara inblandade och det leder i sin tur till en större komplexitet (Chou & Yang, 2012). Det som gör byggbranschen såpass komplex är inte bara antalet personer som är med och verkar. Utan det beror också på den heterogena och många gånger fragmenterade konfigurationen av byggprojekt som inkluderar en rad olika aktörer. Dessa aktörer behöver i sin tur samverka med varandra, och för att det skall fungera krävs ett bra ledarskap.

En lösning till utmaningarna inom byggbranschen som ofta lyfts fram av forskare är ett "bättre ledarskap". Vad ett bättre ledarskap betyder i praktiken är däremot svårdefinierat. Det existerar mycket forskning och studier om ledarskap men det är sällan det ser ut så i praktiken (Zaccaro & Horn, 2003). Ledarskap inom byggbranschen skiljer sig en del från övriga branscher och det är därför svårt att applicera ett ledarskapskoncept rakt av i byggbranschen. För att ett bättre ledarskap skall lösa byggbranschens framtida utmaningar krävs det att rätt förutsättningar skapas. Hur de förutsättningarna skall

kunna skapas finns det just nu inget konkret svar på. Detta är en av orsakerna till att denna empiriska studie görs.

Inom byggbranschen är det vanligt att chefer och andra typer av ledare har mycket erfarenhet och kunskap inom just byggindustrin (Löwstedt, Fasth, & Styhre, 2021). Det finns en viss problematik med detta då personer som besitter en lång erfarenhet inom byggbranschen många gånger hamnar i en ledarposition. Detta fast personen i fråga egentligen saknar de viktiga ledarskapsförmågorna som krävs för att kunna leda en organisation framåt. Denna studie skall därför undersöka vilken betydelse en ledarskapsutbildning har för tillämpningen av praktiska och teoretiska förmågor i arbetslivet. I studien studeras både en akademisk ledarskapsutbildning på högskola samt interna, företagsbaserade ledarskapsutbildningar. Det görs alltså ingen skillnad på de olika utbildningarna. Båda utbildningarna handlar likväl om ledarskap och hur det utövas. Utbildningarna bidrar till att individen utvecklar sitt personliga ledarskap och de får även med sig verktyg för att kunna hantera svåra situationer på arbetsplatsen. På detta vis blir studien mer nyanserad, eftersom olika typer av ledarskapsutbildningar undersöks. Studien utförs då det finns relativt lite forskning om ämnet ledarskapsutbildning och framförallt effekten som en ledarskapsutbildning har i praktiken på personers ledarskapsförmågor (Elmholdt m.fl., 2015). Eftersom det saknas mycket forskning om detta vill vi komplettera glappet med denna studie. Företag lägger ner flera hundra miljarder dollar per år på diverse ledarskapsutbildningar åt sina anställda, utan att veta om utbildningarna faktiskt ger någon effekt i arbetslivet (Forbes, 2019).

Den här studien är relevant för de aktiva inom byggbranschen, samt chefspositioner inom andra branscher. Dessa grupper är särskilt relevanta för den här studien då den behandlar betydelsen av interna, företagsbaserade ledarskapsutbildningar. Interna ledarskapsutbildningar är i sin tur vanligt förekommande bland en mängd företag inom diverse branscher. Därav är det av stor vikt att veta huruvida de företagsbaserade utbildningarna påverkar individens ledarskapsförmågor. Studien är även relevant för lärare som undervisar inom ledarskap på högskolenivå, då studien undersöker brister och förbättringsmöjligheter inom ledarskapsutbildningar.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att granska hur betydelsefulla akademiska och företagsbaserade utbildningar inom ledarskap kan vara för en individs ledarskapsförmågor inom byggprojekt. Rapporten utreder också i vilken grad den teoretiska kunskapen från dessa utbildningar kan tillämpas i praktiken och vilken nytta personer har av teoretiska kunskaper när det gäller ledarskap. Rapporten syftar också till att granska vikten av erfarenhet inom branschen jämfört med att ha utfört utbildningar inom ledarskap. Slutligen tar vi upp bristerna hos dessa utbildningar och lyfter fram förslag på förbättringar för att uppnå högsta möjliga potential hos dem anställda.

1.3 Avgränsning

Studien fokuserar främst på betydelsen av ledarskapsutbildningar i byggbranschen. Informationen som behandlas i rapporten kommer vara anpassad till stora företag som har hand om stora byggprojekt. Därför består resurserna som används i arbetet av personer med ledande roller inom ett stort byggföretag. Studien avgränsas även genom att genomföra intervjuerna inom ett och samma företag. Anledningen till att den avgränsas till ett och samma företag är att minimera påverkan från olika organisationskulturer.

1.4 Problemställningar

- Vilken betydelse har ledarskapsutbildning för tillämpning av praktiska och teoretiska ledarskapsförmågor i arbetslivet?
- Krävs en ledarskapsutbildning för att sköta det vardagliga arbete som innefattas i en roll som arbetsledare eller platschef? Vidare, vilken typ av utbildning krävs i så fall?
- Vilka brister och förbättringsmöjligheter finns inom ledarskapsutbildningar?
- Hur påverkas det vardagliga arbetet hos en arbetsledare/platschef efter genomförd utbildning inom ledarskap?

2 Teori

Teoriavsnittet innehåller en litteraturstudie där begreppet ledarskap definieras. Vidare förklaras vikten av ledarskap i allmänhet, dess betydelse för byggbranschen samt vad ledarskap kan bidra med till en organisations visioner och mål. Därefter tydliggörs betydelsen av teoretisk kunskap i kombination med praktik.

2.1 Vad är ledarskap och ledarskapsförmågor?

Ledarskap är en viktig del inom organisationer och verksamheter (Kotter, 1996). Vidare förklarar Kotter (1996) vikten av ledarskap och hur viktig det kan vara när det kommer till organisatoriska frågor. Enligt författaren är ledarskap en medverkande kraft för att kunna åstadkomma nödvändiga förändringar inom en organisation. Detta genom att utveckla framtidsvisioner och strategier, men även inspirera och motivera människor.

Ämnet ledarskap har diskuterats sedan flera tusen år tillbaka och vikten av bra ledarskap var redan av stor betydelse för ledarna under forntiden och antiken (Kane, 2014). Många av föreställningarna om ledarskap och egenskaperna hos en bra ledare har funnits i tusentals år, och många av dessa koncept har fungerat genom tiderna. Sun Tzu, en filosof och militär strateg under antikens Kina, har lämnat olika skrivna arbeten om ledarskap, strategi och krigföring bakom sig. Hans ledarskapsteorier och metoder används fortfarande av militära befälhavare idag, mer än 2000 år efter att han först skrev dem. Men det är inte enbart inom militären hans verk är kända. Samtida företagsledare anammar också Tzus principer (Kane, 2014). Det rapporterades år 2000 att "Sun Tzu and Art of Business" publicerades av Mark R McNeilly, där han skapade en koppling mellan Tzus idéer och tänkande i mer modern affärspraxis (Kane, 2014). Eftersom de organisatoriska frågor som dagens ledare möter ofta är varianter av scenarier som har inträffat tidigare, har dagens ledare mycket att lära sig av tidigare ledare och tidigare idéer om ledarskap. I Art of war (2005) beskriver Tzu ledarskap som en kombination av fem element. De fem elementen är: intelligens, trovärdighet, mänsklighet, mod och disciplin, där alla är viktiga egenskaper som en bra ledare ska besitta. Enligt Tzu's synvinkel måste en ledare visa respekt för dem som de interagerar med. En ledare ska, enligt Tzu i Art of war (2005), ha förmågan att ändra sitt perspektiv om andra och kunna

lita på dem. Detta genom att se andra som problemlösare istället för bara vanliga människor.

Ledarskap är ett begrepp som dragit till sig många människors nyfikenhet, och definitionen av begreppet har varit en debatt under lång tid (Yukl, 2009). Forskning inom ledarskap blir alltmer global (Bolden et al., 2011). I *Exploring Leadership* (2011) tar Bolden upp att de flesta studier som görs handlar mycket om vad en bra ledare ska ha för egenskaper och vilken individ som ska utses till en ledare inom en organisation, istället för att begränsa studien till att beskriva och analysera själva begreppet ledarskap. I dessa studier drar författarna allmänna slutsatser som också kan vara missvisande för läsaren, vilket i sin tur gör begreppet ledarskap svårdefinierat. Rue & Byars (2009) beskriver ledarskap som förmågan att övertyga andra att fritt följa ens råd eller hålla fast vid ens bedömningar. Vidare beskriver Hemphill & Coons (1957) ledarskap som en individs beteende gentemot en grupp som jobbar mot ett gemensamt mål. Men en definition som dem flesta forskarna är överens om när det kommer till ledarskap är att det är en process där en person påverkar en grupp individer för att uppnå ett gemensamt mål (Yukl, 2009). I den här studien har vi valt att följa en definition av Northouse (2012). Northouse definierar ledarskap som en process där en person påverkar en grupp andra att uppnå ett gemensamt syfte.

Att ledarskapsförmåga är medfött är ett felaktigt påstående. Forskning visar att en del faktorer påverkar en individs förmåga att ta sig till en position som ledare. Exempel på faktorer är familjemiljö, skolupplevelser, svårigheter i livet och arbetserfarenheter. Detta demonstrerar Conger (2004) med hjälp av sin bok där han förklarar att en bra ledare inte föds med bra ledarskapsförmågor, utan lär sig under livet. "Research suggests that successful performance in most forms of work endeavors can be attributed to experience and coaching, rather than simply to in-born talent or early-life experiences" (s. 137). Med detta sagt är det livserfarenheter som i kombination med genetisk predisposition som bidrar till att en person åstadkommer bra ledarskapsförmågor.

2.2 Hur viktigt är ledarskap för den framgångsrika organisationen?

Enligt Alvesson och Sveningsson (2003) består ledarskap av flera olika aspekter, som kan påverka hela organisationer. Dessa aspekter kan leda till stor positiv inverkan på arbetsklimatet och arbetsmiljön inom organisationen. Moderna organisationer fokuserar i hög grad på mänskliga resurser – ett perspektiv som framhåller personalen som organisationens viktigaste resurs. Därför kan en bra arbetsmiljö skapa ett positivt förhållningssätt, vilket i sin tur motiverar medarbetarna att vilja lägga mer tid och energi på organisationen (Graen & Cashman, 1975).

Ett framgångsrikt ledarskap innebär engagemang hos medarbetarna för att uppnå organisationens mål. Engagemanget skapas av en bra ledare som inspirerar medarbetarna genom att representera ett åtråvärt ideal i organisationen (Jackson et al., 2013). Ledarskapet påverkar medarbetarnas beteenden genom hanteringssätt, uppmuntran, belöningar och feedback (Thylefors, 2019).

Agervold (1998) menar att ett bra ledarskap skapar en känsla av meningsfullhet, samhörighet och att medarbetare känner att deras arbete bidrar till en större helhet. För att förklara detta skriver författaren: "För att ändra på uppgifter, kompetenser, insatser, samarbetsformer och ledningsformer krävs ständig uppmärksamhet på förändringarnas effekter på trivseln" (s. 135). Känslan som skapas kan vara anledningen till att medarbetarna strävar efter att nå organisationens uppsatta mål (Agervold, 1998).

Ledarskap är en dynamisk relation som existerar mellan ledare och följare för att nå det önskade målet (Bildén et al., 2011). Många forskare menar vidare att ledarskap är en drivkraft för förändring där man skapar en vision och sätter ut en riktning för organisationen (Kotter, 1996). Det skiljer sig från det framgångsrika ledarskapet som kan vara visionen som skapar engagemang hos medarbetarna (Thylefors, 2019).

Enligt Thylefors (2019) kan ledarskap sammanfattas som den viktigaste delen av en framgångsrik organisation eftersom "det kan ses som alla initiativ som underlättar för människor att arbeta effektivt tillsammans" (s. 38). Författaren hävdar att ledarskap är produkten av något mer än att bara fatta beslut. Medarbetarna bidrar till förändringar i en organisation eftersom de vill följa ledaren, inte för att ledaren använder sin makt för

att kräva det. Ett bra ledarskap är avgörande för organisationen eftersom det sprider sig och därför bidrar till mer lojala medarbetare som vill följa ledaren och göra sitt bästa i arbetet.

2.3 Hur viktigt är ledarskap för byggbranschen?

Byggbranschen anses vara en av de mest konkurrensutsatta branscherna och det är en bransch som kräver mycket arbetskraft (Parkinson, 1969). Därför är behovet av effektiv förvaltning och ordentlig planering en stor bidragande faktor i byggprojekt. Av anledningen att byggprojekt är komplexa, stora och kräver stor arbetskraft med olika teoretiska kompetenser och praktiska färdigheter, så är ledarskap i sådana projekt mycket viktigt (Price, 2009). Enligt Bourne (2015) är ledaren en viktig anledning till framgången och kontinuiteten i byggprojekt. För att kunna uppnå organisationens mål och ett högpresterande team i byggprojekt, behövs en ledare som vägleder, styr och motiverar teamet att samarbeta väl inom gruppen (Bourne, 2015).

Enligt Ofori och Rehman (2021) är samordning och ledning av projekt inom byggbranschen väldigt komplexa. I byggprojekt finns det alltid utmaningar såsom konkurrens i branschen, samt bemötandet av kundens krav och projektstandarder. Byggprojekt består av en heterogen och ofta fragmenterad arbetskraft (Ofori & Rehman, 2021). Därför är ledarskapet viktigt för att leda och motivera alla i byggprojektet åt samma håll och uppnå organisationens mål (Gharehbaghi & McManus, 2003).

Enligt Millner (2019) är ledarens roll i byggprojekt viktig, eftersom byggledaren har ansvar över planering i projektets alla skeden. Vid välfungerande ledarskap kan förseningar i själva byggandet och transporter minskas, effektiviteten kan öka och tidsplanering samt budget kan följas (Builderspace, 2022). Byggbranschen behöver en ledare som involverar medarbetarna och tar hänsyn till deras synpunkter, uppmuntrar dem att dela gemensamma värderingar och skapa en bra arbetsmiljö där alla visar respekt till varandra och känner sig trygga (Spatz, 1999).

2.4 Ledarskapsförmågor: Betydelsen av teoretisk kunskap och praktisk erfarenhet för ledarskapet

Enligt Yukl (2009) är ett framgångsrikt ledarskap en kombination av en bra utbildning och erfarenhet, eftersom ledarskap är ett hantverk som kräver både kunskap och praktisk förmåga. Det gäller att motivera, inspirera och engagera medarbetarna att göra sitt bästa. Även om ledarskap är en kombination av utbildning och erfarenhet, tar erfarenhet det största utrymmet medan utbildning bara är grunden (Yukl, 2010). Vidare bidrar det till att ett stort antal verksamheter ordnar praktiska/interna utbildningar för att omsätta teorin till praktik. Dessa utbildningar förbereder och ger nyutexaminerade medarbetare bättre förutsättningar att klara av sin nya roll som ledare (Yukl, 2010).

I Mintzberg (2004, 2010) beskrivs det att ett bra ledarskap är ett hantverk som kommer från erfarenhet i kombination med tillräcklig teoretisk kunskap. Mintzberg anser att bara teorin inte räcker för ett framgångsrikt ledarskap, utan det krävs tillämpning i praktiken. Det är svårt att lära sig praktiska handlingar i skolan. Med andra ord anser Mintzberg att vetenskap inte är den enda bidragande faktorn till ett framgångsrikt ledarskap, utan att vetenskap endast är det första steget.

Forskning utförd av Mintzberg (2004) visar att det inte är lätt att bli en framgångsrik ledare även om du har alla teorier, eftersom ledarskap är en kombination av vetenskap, hantverk och konst:

”Som stöd för sitt påstående har Mintzberg och Joseph Lampel (2004) analyserat de karriärvägar som ett antal ledare som avlagt MBA-examen tagit. De tog helt enkelt en lista med ess från Harvard Business School som fanns i en bok från 1990 och analyserade dessas karriärer från 1990 till början av år 2000. Det handlade om 19 ledare, många av dem berömda. Tio av dem visade sig vara avgjort misslyckade i sin ledargärning, och fyra av dem hade tvivelaktiga karriärer. Bara fem av de sammanlagt 19 ledarna hade lyckats.” (s. 170)

Efter forskningen kom Mintzberg fram till att vem som helst kan gå i skolan och ta MBA-examen genom att fokusera på det teoretiska lärandet, men det inte är möjligt för alla att bli en framgångsrik ledare. För att bli en framgångsrik ledare behöver man tillämpa de teorierna man fick från skolan i verkligheten. Därför är det den praktiska delen som avgör om man kan vara en ledare eller inte.

I Mintzberg (2010) presenteras en modell i form av en triangel, där ledarskapet i praktiken beskrivs som en kombination av vetenskap, hantverk och konst, se *figur 1*. Mintzberg beskriver i litteraturen att tillräcklig vetenskap är första steget i utövandet av ledarskap. Därtill kommer hantverk, som är själva utövandet av vetenskapen i praktiken. Det sista steget till ett framgångsrikt ledarskap är konst, där visioner och målbilder skapas. Konst kan endast uppnås när tillräcklig vetenskaplig förankring och erfarenhet sker i en gemensam konstellation. Om dessa tre beståndsdelar finns, kan enligt Mintzberg ett framgångsrikt ledarskap utövas.



Figur 1. Ledarskap som praktik: efter Mintzberg 2010 s. 28.

2.5 Tillämpning av teoriavsnittet

Teoridelen i denna studie är användbar för vårt arbete då både utbildningar på akademisk och intern, företagsbaserad nivå studeras. Ledarskap är en viktig aspekt för en organisations framgång. Av anledningen att begreppet ledarskap är svårdefinierat kan teoridelen i detta arbete underlätta definitionen av ledarskap med hjälp av studier som har gjorts kring ämnet. En viktig del av detta arbete handlar om tillämpningen av teoretiska kunskaper i praktiken. Genom att studera tidigare forskningar har vi presenterat en teori av Yukl (2010) och Mintzberg (2004, 2010) där de introducerar hur vetenskap och praktik är en kombination av varandra och kompletterar varandra.

Teoridelen är grunden till vår studie och det innehåller centrala begrepp som måste klargöras för att kunna dra slutsatser kring studien. Med hjälp av teorin kan vi analysera och diskutera intervjudata, för att sedan jämföra med befintliga teorier om ledarskap.

3 Metod

Metodkapitlet består av åtta olika delar där allt som berör valet av metod beskrivs. Den valda metoden är en kvalitativ studie med tolkande ansats, som kombineras med en kvalitativ intervjustudie och en litteraturstudie.

3.1 Forskningsdesign

Forskningsdesignen för rapporten utgörs av en kvalitativ studie med tolkande ansats (Parsad & Parsad, 2002). En kvalitativ studie beskrivs enligt Clark et al. (2021) som en studie där ord och teman betonas, snarare än att analysen av data kvantifieras. Kvalitativa forskningsmetoder kännetecknas av en tolkande kunskapsteori som framhäver hur människor tolkar den sociala verkligheten och agerar utifrån dessa tolkningar. Detta synsätt skiljer sig från kvantitativa forskningsmetoder som i regel är mer inriktade på att generalisera och kvantifiera resultat. En kvalitativ forskningsstudie beskrivs också som ett induktivt förhållningssätt mellan teori och forskning och visar den sociala verkligheten som ständigt föränderlig. Med tolkande ansats menas att vi som forskare deltar i den sociala verkligheten samtidigt som analysen av data sker. Det innebär att tolkning av situationen sker parallellt.

Anledningen till att en kvalitativ metod valdes framför en kvantitativ metod har framför allt att göra med svårigheten att genomföra en kvantitativ studie av högt värde. Svårigheterna grundas i att det behövs mycket kunskap om ämnet för att göra en kvantitativ studie som fångar komplexiteten i sociala situationer. Det krävs också stor precision och noggrannhet för att tolka svaren i en sådan studie (Clark et al. 2021).

Denna studie utgörs av en kvalitativ intervjumetod för datainsamling. Intervjumetoden är lämplig för studiens forskningsområde då metoden har stor flexibilitet och kan fånga situationer och beteenden på ett annat sätt än vad en kvantitativ analys kan göra. Kvalitativ metod innebär att processen är flexibel och dynamisk i sin natur (Clark et al. 2021). En kvalitativ metod syftar också på att uppmuntra till spontanitet där forskaren söker detaljerade och mångsidiga svar. Enligt Clark et al. (2021) är en av de huvudsakliga typerna av kvalitativa intervjuer en så kallad semi-strukturerad intervju. En semi-strukturerad intervju betyder att vi som forskare har en lista med frågor som ska tas upp

under intervjun, en intervjuguide. Frågorna ska vara av öppen karaktär där intervjupersonen kan ge ett så ärligt svar som möjligt. Frågorna behöver inte ställas i exakthet med guiden, och andra nya frågor som kommer upp under intervjun kan under vissa omständigheter ställas. Det är dock fortfarande av betydelse att alla frågor i guiden tas upp och att samtliga intervjuer sker i enlighet med varandra vad gäller språk och intentioner. Detta för att intervjuerna lättare ska kunna jämföras senare i dataanalysen.

Den främsta anledningen till att semi-strukturerade intervjuer används är för att kunna hålla en röd tråd genom intervjuerna och inte tappa fokus från frågeställningarna. Semi-strukturerade intervjuer är också fördelaktigt när forskningsgruppen har ett tydligt fokus med studien (Clark et al. 2021).

En litteraturstudie gjordes parallellt med den kvalitativa forskningsmetoden. Litteraturstudien syfte var att skapa grundläggande förståelse för komplexiteten i ledarskap och gemensamt forma en definition av ämnet. Syftet var också att skapa en teoretisk bas inför intervjustudien och läsaren. Litteraturstudien gjordes genom att systematiskt granska olika teorier i böcker, artiklar och på hemsidor. De relevanta böcker som användes i studien hittades genom personlig kommunikation med vår handledare Rikard Sandberg. För att hitta annat material användes framförallt två olika digitala databaser: Google Scholar och Scopus. Resultaten sorterades utifrån ett källkritiskt perspektiv där etablerade författare inom ämnet användes vidare för att hitta ny relevant information. Urvalet av underlag baserades också på antalet citeringar som verken erhåller. Författare som var vanligt förekommande var Henry Mintzberg och Gary Yukl. Resultaten användes sedan för att kombinera olika perspektiv på ledarskap för att ge en bred bild av ämnet.

Sökord: Ledarskapsutbildningar, ledarskap, byggbranschen, erfarenhet, ledarutveckling, Construction site manager, byggledning.

3.2 Urvalsprocessen

För att hitta och välja respondenter till den kvalitativa intervjudelen har ett snöbollsurval använts. Snöbollsurval är en teknik som går ut på att personer i det första urvalet rekommenderar eller kontaktar nya personer som skulle vara lämpliga för studien (Clark et al. 2021). Precis som en snöboll kommer urvalet att öka i storlek i takt med att arbetet fortgår. De främsta anledningarna till att snöbollsurval valdes är att det dels är lättare att hitta ett mindre antal personer i början, dels att det för studien är fördelaktigt att urvalet hålls inom ett och samma företag. Anledningen till det är att försöka undvika de kulturella och strukturella skillnader som finns mellan olika företag.

Valet av företag baserades på företagets storlek och omfattning, samt hur tillgängligt företaget kunde vara för att delta i intervjuer samt bidra med nya intervjuer. Målet var att utföra totalt 15 intervjuer. Ett företag av denna storlek ansågs lämpligt då organisationsstrukturen är lätt att jämföra med andra organisationer, samt att företagskulturen på små bolag ibland kan skilja sig avsevärt från normen.

3.3 Företags- och respondentbeskrivning

Företaget och respondenterna i studien kommer att förbli anonyma. Detta beskrivs mer utförligt i avsnittet *3.7 etiska aspekter*. Nedan beskrivs respondenterna och företaget kort. Företaget har getts ett figurativt namn, *Byggab*. Respondenternas namn i texten ges av deras befattning inom Byggab samt en siffra. Längst ner i avsnittet finns en tabell över vilka respondenter som tillhör vilka grupper, se *tabell 1*.

Byggab:

Byggab är ett svenskt bygg- och anläggningsföretag som är verksamma inom Norden. Bolaget har kring 15,000 medarbetare med en omsättning på 60 miljarder kronor. Byggabs verksamhet består av fyra olika områden: bygg, anläggning, industri och projektutveckling. Organisationen är uppbyggd enligt en linjeorganisation, där chefsnivåerna inom projekten är, med fallande hierarki, arbetschef, produktions-/projektchef, platschef och arbetsledare.

Platschef 1:

30-års åldern. 3 års erfarenhet av platschefsrollen, tidigare arbetsledare i 4 år. Utbildad byggingenjör på Chalmers Tekniska högskola. Alltid jobbat inom Byggab. Genomgått fyra interna ledarutbildningar inom Byggab.

Platschef 2:

60-års åldern. Jobbat som platschef senaste 25 åren med 40 år inom Byggab. Gymnasial utbildning inom bygg. Tidigare erfarenhet av arbetsledare. Ledarskapsutbildningar från Försvarsmakten. Genomgått omkring 20 stycken ledarutbildningar på olika nivåer inom Byggab.

Platschef 3:

45-års åldern. Jobbat som platschef på Byggab i 15 år. Innan dess erfarenhet inom en annan bransch. Gymnasieutbildning. Gått cirka 5 interna ledarutbildningar inom Byggab.

Arbetsledare 1:

60-års åldern. Tidigare erfarenhet av platschef inom Byggab och började på Byggab för ungefär 22 år sedan. Innan dess snickare. Utbildning gymnasial inom bygg. Genomgått några interna ledarutbildningar på Byggab för cirka 20 år sedan.

Arbetsledare 2:

25-års åldern. Eftergymnasial utbildning inom byggingenjör på yrkeshögskola. Pågående intern ledarutbildning inom Byggab. Tidigare erfarenhet av snickare. Jobbat på Byggab i cirka 2 år.

Entreprenadingenjör 1:

30-års åldern. Utbildad högskoleingenjör inom arkitektur och teknik med tillagd master *Projekt- och produktionsledning*, Chalmers Tekniska Högskola. Jobbat på Byggab i 3,5 år och gått flera ledarskapsutbildningar inom Byggab. Jobbar nära och stöttar platschefen på sitt projekt så ses därför som relevant för studien.

Produktionschef 1:

35-års åldern. Utbildad byggingenjör med tillagd master *Projekt- och produktionsledning* från Chalmers Tekniska Högskola. Erfarenhet av chefsroller i stora anläggningsprojekt genom hela arbetslivet, både svenska och utländska bolag. Innehaver den näst högsta chefspositionen på ett mångmiljardprojekt inom Byggab. Genomgått flertal interna ledarskapsutbildningar inom Byggab, men även andra bolag.

Student 1:

25-års åldern. Har tidigare erfarenheter av ledarroller från dels ett stort möbelföretag, dels från en studentförening. Ingen erfarenhet av byggbranschen.

Student 2:

25-års åldern. Erfarenhet av ledarskap och samordning från en studentförening samt en ungdomsstyrelse. Ingen erfarenhet av byggbranschen.

Student 3:

25-års åldern. Liknande erfarenhet av projektledarroll, dock ingen erfarenhet av byggbranschen.

Student 4:

25-års åldern. Ingen erfarenhet av byggbranschen eller andra jobb som har med ledarskap att göra.

Respondenter	Akronym	Grupp 1	Grupp 2	Grupp 3
Platschef 1	P1		X	
Platschef 2	P2			X
Platschef 3	P3			X
Arbetsledare 1	A1			X
Arbetsledare 2	A2		X	
Entreprenadingenjör 1	E1		X	
Produktionschef 1	PC1			X
Student 1	S1	X		
Student 2	S2	X		
Student 3	S3	X		
Student 4	S4	X		

Tabell 1. Tabell som visar vilken grupp som respondenterna tillhör.

3.4 Respondenturval

Intervjudelen genomfördes genom att dela upp respondenterna i tre olika grupper baserat på vilket stadium i arbetslivet de befann sig i. Den första gruppen av studenter, den andra och tredje av yrkesaktiva i byggbranschen. Tre olika intervjuguider togs fram som var omkring 10 frågor vardera.

Den första gruppen bestod av studenter som läser sitt sista år på mastersprogrammet *Projekt- och produktionsledning*. Mastersprogrammet *Projekt- och produktionsledning* riktar sig framför allt till personer med en kandidat inom samhällsbyggnadsteknik som vill jobba med projektledning av något slag. I mastern ingår en del ledarskapskurser, men det finns också en del valbara kurser vilket gör att innehållet skiljer sig från individ till individ. Intervjufrågorna utformas utifrån vad studenterna har för förväntningar på arbetslivet när det kommer till ledarskap, och deras tankar om hur ledarskapsutbildning påverkar deras framtid.

Den andra gruppen omfattades av nyanställda arbetsledare och platschefer som saknar lång erfarenhet inom rollen. Intervjufrågorna inom denna grupp fokuserade på vilken betydelse deras utbildning inom ledarskap har haft/kommer att ha för deras karriär och dagliga arbete. Här togs även interna, företagsbaserade utbildningar i beaktning.

Frågorna riktade sig också till intervjugruppens reflektioner på tidigare förväntningar från deras skoltid samt innan de började i sin nuvarande roll.

Den tredje gruppen bestod av arbetsledare och platschefer som har varit yrkesaktiva länge och har många års arbetslivserfarenhet. Intervjufrågorna baserades på jämförelsen mellan deras förväntningar och upplevelser av ledarskap i arbetslivet, i relation till ledarskapsutbildning och erfarenhet.

3.4.1 Intervjufrågor

Gemensamt för de olika guiderna var de första frågorna som alla handlade om personens biografi och bakgrund. Resterande frågor varierade beroende på vilken grupp som guiden behandlade. Frågorna var av öppen karaktär där intervjupersonen hade möjlighet att reflektera och uttrycka sina åsikter och tankar. En fråga som dock var återkommande i alla tre guider var respondenternas syn på ledarskap samt deras egna ledarambitioner. Upplägget av frågorna i samtliga guider följde samma struktur och ordning. Enligt Kvale & Brinkmann (2014) bör intervjufrågor vara korta, enkla och bestå av olika typer av frågor. De typer av frågor som användes i detta fall var, som Kvale & Brinkmann (2014) beskriver det, inledande frågor, uppföljningsfrågor, sonderande frågor, direkta frågor samt tystnad. I guiderna Inledande frågor har som syfte att ge spontana och rika beskrivningar av huvudspåret i forskningsämnet. Ett exempel på en inledande fråga som användes i studien är *"kan du beskriva dina ledarambitioner?"*. Uppföljningsfrågor handlar om att få intervjupersonen att fortsätta med sin beskrivning. Detta kan göras genom uppmuntring eller upprepning av svaren som intervjupersonen ger. Sonderande frågor användes när vi som intervjuare kände att fler eller mer beskrivande svar behövdes. Exempel på en sonderande fråga är *"har du något/fler exempel på det?"*. Mot slutet av intervjun ställdes med direkta frågor. Direkta frågor bör finnas i slutet då det är tydligare vilka aspekter av ämnet som är centrala för intervjupersonen. Tystnad är en annan metod som användes i intervjuerna. Tystnad innebär att små pauser medvetet görs i intervjun för att driva intervjun vidare. Pausen kan göra att intervjupersonen hinner tänka och reflektera över frågan och bryta tystnaden själv med mer intressant information.

3.4.2 Intervjugenomförande

Enligt Kvale & Brinkmann (2014) är det av vikt att orientera intervjupersonen i syftet med forskningen och definiera situationen. Innan intervjun började informerades intervjupersonen kort om vi som intervjuade och syftet med intervjun. Genom att göra detta blir det också tydligare för respondenten vilka typ av svar vi letade efter.

Efter det informerades respondenterna om att intervjuerna kommer ske anonymt och att all information som kommer fram i intervjun enbart kommer användas i syfte med studien. Vi öppnade också upp för eventuella frågor innan intervjun började och frågade intervjupersonen om det var okej att vi spelade in intervjun, i enlighet med upplägg från Kvale & Brinkmann (2014).

Kvale & Brinkmann (2014) beskriver vidare att det kan råda viss oro och tomhet hos respondenten efter intervjun är klar. Det är därför viktigt att den inledande orienteringen kompletteras med en uppföljning. Efter intervjuerna var klara avslutades interaktionen med att deltagarna från studien frågade intervjupersonen om hen hade något mer att säga som tillhör ämnet. Det öppnades också upp för reflektioner där intervjupersonen kunde uttrycka hur intervjun hade upplevts. Efter det slogs bandspelaren av och, som Kvale & Brinkmann (2014) redogör för, tillfrågades intervjupersonen en sista gång om hen hade något att tillägga innan mötet avslutades. Det kan handla om att respondenten känner sig mer bekväm med att ge ytterligare information när bandspelaren har slagits av. Eventuell ny och intressant information bör dock övervägas av intervjuaren för att avgöra om informationen kan användas vidare i analysen.

Under intervjutillfällena deltog två till tre personer från kandidatgruppen. Intervjuuppgifterna delades upp så att en person hade hand om kommunikationen gentemot respondenten och en annan person antecknade och kontrollerade att alla frågor i guiden togs upp. Om en tredje person deltog var det genom passivt lyssnande. Den tredje personens uppgift var att lyssna på hela intervjun och dess kontext för att sedan på slutet ta upp relevanta frågor och förtydliganden som eventuellt hade missats. Upplägget blev en gruppintervju med inslag av "en mot en"- intervjuer. Det anses fördelaktigt att en person sköter kommunikationen med respondenten då det är enklare att hålla en röd tråd i intervjun samtidigt som det blir tryggare för intervjupersonen att endast få frågor från ett håll. Genom att tilldela det administrativa arbetet till den andra personen samt ha en

person som enbart lyssnade gjorde att vi kunde säkerställa kvaliteten och en röd tråd bland alla intervjuer.

3.5 Analysmetod

Enligt Clark et al. (2021) består analysmetoden för en kvalitativ studie av tre steg; hantera obearbetad data, göra data meningsfull och till sist tolka data. Analysen av intervjustudien kommer följa dessa tre steg.

För att hantera obearbetad data från intervjuer ingår vanligtvis inspelning av intervjun samt transkribering (Clark et al., 2021). Det är viktigt att identifiera missar såsom missuppfattning i frågor i detta skede då det kan påverka kvaliteten på studien.

För att göra insamlad data meningsfull används en metod som kallas tematisk analys (Braun & Clarke, 2019). En tematisk analys har som uppgift att identifiera kategorier som är av intresse i enlighet med uppsatsen. I analysen kodas data genom att leta efter likheter bland intervjuerna, för att sedan identifiera och se över de teman som hittas. Tematiska analyser kan se lite olika ut, men den som har valts i den här uppsatsen beskrivs av Clark et al. (2021).

Processen innehåller sex stycken skeden:

- bekantgörande
- initial kodning
- identifiering av teman
- granskning av teman
- definiering av teman
- bevisning av teman.

Bekantgörande innebär att transkribera intervjuerna och skriva samt läsa eventuella anteckningar som tillhör. Kodningsprocessen består av att sammanfatta anteckningarna och förfina de till koder.

Initial kodning innefattas av att understryka ord och sammanfatta bitar av intervjun till enstaka meningar.

Identifiering av teman innebär att jämföra och kontrastera de koder som nu finns. Dels de framväxande koderna, dels de teoretiska koncepten som kopplar till ämnet. Granskning av teman innebär att olika teman nu kombineras till större sammansättningar där det också kan finnas underteman för att tydliggöra analysen.

Vidare ska skedet som heter definiering av teman, förklara om och hur olika teman relaterar till varandra.

Sista skedet, bevisning av teman, ska dokumentera och tydligt visa på att koderna och därmed analysen kopplar till ämnet. Målet är också att koppla framtagna teman till redan befintlig litteratur.

Att till sist tolka data går ut på att länka analysen till uppsatsens frågeställning och bakgrund. Datan reduceras också kraftigt för att få plats och ge fördel till uppsatsen.

3.5.1 Praktiskt tillvägagångssätt i analysprocessen

Det första steget i analysen var transkribering av intervjumaterialet. Transkriberingen utfördes genom att det inspelade materialet lyssnades igenom och alla dialoger skrevs ut i ett dokument. Transkriberingen skedde oftast samma dag eller inom närtid av intervjun för att underlätta förståelsen av materialet. Med tanke på att transkriberingen är så pass tidskrävande var det ett moment alla studenter i forskningsgruppen var delaktiga i. För att sedan identifiera teman och utföra den tematiska analysen skrevs det transkriberade dokumentet ut på fysiskt papper. Det gjordes för att konkretisera relevant innehåll och förenkla processen av att hitta ett samband mellan intervjuerna. Därefter skrevs relevanta anteckningar ut för respektive intervju. Kodningen började med att understryka ord och sammanfatta anteckningar till enskilda meningar. När alla intervjuer hade börjat koda gick processen vidare till att samtliga identifierade teman jämfördes och försöktes sammanfogas. Den tematiska analysen utfördes av två studenter ur forskningsgruppen, samma studenter som hade huvudansvaret för intervjuerna. De teman som analysen genererade diskuterades slutligen med samtliga medlemmar i gruppen.

3.6 Tillförlitlighet och trovärdighet

För att stärka tillförlitligheten och trovärdigheten av studien och analysen har ett antal åtgärder gjorts. Vad gäller intervjuerna redogör Kvale & Brinkmann (2014) för att det finns olika stadier för validering. De stadier som har validerats i studiens intervjuer är planering, själva intervjun samt utskriften. Planeringen innebär att granska intervjufrågorna och designen av intervjuerna. Detta gjordes med hjälp av personlig kommunikation med vår handledare Rikard Sandberg samt genom litteraturstudier, främst från Kvale & Brinkmann (2014). När det kommer till tillförlitligheten av själva intervjun försäkrades denna genom att flera kandidater från forskningsgruppen deltog. Det bidrog till att den informationen som gavs på plats kunde valideras och tolkas från flera håll. Intervjuerna spelades också in för att ingen information skulle kunna missuppfattas eller förvrängas i efterhand. Vad gäller utskriften av intervjuerna genomfördes detta genom ordagrann transkribering. Anledningen till det är att så lite tolkning som möjligt ska ske innan analysen sedan inleds.

Tillförlitligheten och trovärdigheten inom analysen försäkrades genom att flera personer från forskningsgruppen deltog i analysen. En tydlig fördel blir att analysen tolkas och ses från flera olika perspektiv, och inte blir en föreställning av en enskild persons uppfattning. Studenterna som var inblandade i analysen diskuterade tolkningarna i flera vändor, samt fick respons från resterande gruppmedlemmar. För att belysa ett ämne från flera vinklar ställdes flera liknande intervjufrågor. Exempel från intervjuerna är: "är det något du saknar från din ledarskapsutbildning?" och "vilka förbättringsmöjligheter ser du i utbildningar inom ledarskap?". För att ytterligare öka trovärdigheten för studien gavs två studenter från forskningsgruppen en ifrågasättande roll vad gäller tolkningar som gjordes i analysen. Gioia et al. (2013) menar på att analysens trovärdighet stärks om den typ av ifrågasättande roll används.

För att reducera den partiskhet som kan uppstå hos intervjupersonerna vad gäller exempelvis deras personliga relation till företaget eller deras utbildning har intervjuerna skett helt anonymt. Anonymiteten hade i detta fall som syfte att främja ärliga åsikter där deltagandet i intervjun vare sig kunde bidra till positiva eller negativa effekter för intervjupersonen.

3.7 Etiska aspekter

Forskningsarbetet har delvis baserats på intervjuer med personer som är aktiva inom byggbranschen. För att värna om intervjupersonernas integritet har de etiska råd som Kvale & Brinkmann (2014) presenterar använts som grund för intervjuprocessen. De etiska riktlinjerna är: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och forskarens roll. Informerat samtycke innebär att intervjupersonerna deltar av fri vilja och informeras om forskningens och rapportens syfte. Detta följdes genom att innan varje intervju orientera intervjupersonen i syftet. Intervjupersonerna deltog också av fri vilja då ingen ersättning fanns för deltagandet i studien. Konfidentialitet syftar till att en överenskommelse finns vad gäller hantering av den data som intervjuerna skapar. Det handlar främst om privat data hos intervjupersonerna som kan avslöja deras identitet i undersökningen. För att ta hänsyn till detta hanterades alla intervjuer i rapporten anonymt för att värna om individens samt företagets trygghet och integritet. Vi i forskningsgruppen har även tystnadsplikt och materialet från intervjuerna används enbart i forskningssyfte. Konsekvenser ur ett etiskt perspektiv innebär att risken för att intervjupersonerna ska lida skada ska vara så liten som möjligt. Den etiska principen är att de potentiella fördelarna med undersökningen ska överväga risken för deltagarna. Även här spelar anonymiteten stor roll för att inte riskera negativa konsekvenser för respondenterna. Till sist syftar forskarens roll till forskarens egen moraliska integritet och empati. I intervjusammanhang blir betydelsen av forskarens integritet ännu större eftersom all kunskap går genom forskaren (Kvale & Brinkmann 2014).

Etiska aspekter behövs tas i beaktning även i analyskedet. Enligt Kvale & Brinkmann (2014) är det av vikt att respondenterna får möjlighet att ta del av hur deras muntliga uttalanden under intervjuerna har tolkats av forskningsgruppen. Vi i forskningsgruppen valde också att till största möjliga utsträckning spela in intervjuerna. Inspelningarna sker i analysyfte för att kvalitetssäkra uttalanden av respondenterna. Samtliga respondenter fick själva avgöra om inspelning av intervjun var okej eller inte. Intervjuinspelningarna raderas direkt efter att dess syfte har uppnåtts i rapporten.

3.8 Metoddiskussion

Intervjumetoden som del av en forskningsstudie kan diskuteras. Något som blir aktuellt är vad som egentligen säger att intervjudata kan ses som en spegling av verkligheten. Alvesson (2003) menar att intervjusituationer är ett konstgjort sammanhang som snarare handlar om att måla upp en bild än att tala sanning. Utan teoretisk förståelse för forskningsämnet riskerar all tolkning av intervjumaterialet sakna grund. Vidare påpekar Alvesson (2003) att respondenterna ofta utövar "impression management", det vill säga att respondenterna försöker få sig själva att framstå på ett visst sätt, snarare än att spegla verkligheten. Trots kritiken ansåg ändå vi som forskningsgrupp att intervjuer är det bästa sättet att fånga och analysera betydelsen av ledarskapsutbildningar i arbetslivet. En intervjustudie öppnar också upp för möjligheten att skapa en djupare förståelse kring ämnet då metoden är flexibel. Intervjuförloppet kan lätt utvecklas under tidens gång för att få ut mer intressant information genom exempelvis följdfrågor. Det är också, som tidigare nämndes i avsnitt 3.1, den främsta anledningen till att semi-strukturerade intervjuer användes. En nämnvärd nackdel kring semi-strukturerade intervjuer är dock att det finns risk för att intervjuerna blir vinklade. För att undvika detta vidtog vi som forskningsgrupp ett antal åtgärder. För det första användes frågor av öppen typ, för att inte riskera att leda in intervjupersonen på en viss typ av svar. För det andra bidrar semi-strukturen till att följdfrågor ifrågasätter huvudfrågan när svar är något otydliga.

Forskningsgruppen som utfört studien består av fem studenter vilket innebär både positiva och negativa påföljder. För att utnyttja gruppens kapacitet har arbetet delats upp mellan studenterna. När olika personer skriver olika delar i en och samma rapport finns risk att skrivskillnader känns igen av läsaren. För att undvika detta har två personer utsetts som textansvariga och haft som uppgift under arbetets gång att läsa igenom och korrigera texten för att skrivskillnader inte skall kunna upptäckas. För att få arbetet att fortgå så smidigt som möjligt har en person varit gruppansvarig och tagit mer ansvar vad gäller kommunikation och deadlines. För att få en röd tråd i rapporten och en sammanhängande känsla i gruppen har alla studenter varit delaktiga på något sätt i alla delar, även fast författare skiljer sig.

Uppdelningen vad gäller analysmetoden gjordes genom att personerna som hade hand om intervjuerna också hade huvudansvaret för analysdelen. Anledningen till att

uppdelningen gjordes på det sättet var att de som medverkat i intervjuerna har större förståelse för intervjuförloppet och kan argumentera för de följdfrågor som ställdes. Alla var involverade i transkriberingsprocessen då detta är ett tidskrävande moment. Resterande gruppmedlemmar ger synpunkter på analysen i ett senare skede med grund i transkriberingar och inspelningar.

Att intervjuerna spelades in kan ha påverkan på hur respondenterna väljer att svara. Trots anonymitet kan det ändå finnas viss oro hos respondenterna att information når ut som kan påverka deras karriär negativt. Detta kan i sin tur leda till viss nervositet hos respondenterna. Nervositet kan också uppkomma ur andra anledningar. För att försöka ta hänsyn till detta försöktes det skapas en lugn och trygg intervjumiljö, samtidigt som medvetenhet fanns kring att viss information saknas eller är ofullständig. Det finns också risk att vissa åsikter tillbakahålls vid inspelad intervju. Den risken valde vi i forskningsgruppen att ta då inspelade intervjuer genererar en mer förenklad och kvalitetssäkrad analysmetod, och därmed forskningsresultat.

4 Resultat

Resultatdelen består av fyra huvudteman som alla är utfall av den tematiska analysen. Tre teman är genomgående i alla tre grupper och de underrubrikerna är: *betydelsen av en ledarskapsutbildning i praktiken, ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter samt ledarambitioner genom arbetslivets gång*. Det fjärde temat är formulerat på olika sätt när det berör studenterna och när det berör grupp 2 och 3. Temat för studenterna berör *vad deras ledarskapsutbildning kan bidra med i framtida arbetslivet*. Grupp 2 och 3 har liknande tema men det är formulerat som *interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap*. Bakgrund och akronymer till respondenterna som nämns i resultatet finns beskrivet i avsnitt 3.3 *Företags- och respondentbeskrivning*.

4.1 Berättelse från Grupp 1

Den första gruppen bestod av fyra stycken studenter som läser sitt sista år på mastersprogrammet *Projekt- och produktionsledning*. Intervjufrågorna utformades utifrån vad studenterna har för förväntningar på arbetslivet när det kommer till ledarskap, och deras tankar om hur ledarskapsutbildning påverkar deras framtid.

4.1.1 Förväntningar på arbetslivet

Samtliga studenter från Grupp 1 saknar helt tidigare erfarenhet inom byggbranschen. Respondenterna S1, S2 och S3 har dock med sig viss erfarenhet inom projektledning som de menar på eventuellt kan vara nyttig för framtiden. Gemensamt för varje student är även att alla förväntar sig att de skall stöta på motstånd i form av en annan medarbetare som besitter mer erfarenhet än dem själva men saknar den universitetsutbildning som studenterna har.

”Vare sig om de inte har läst och jag har läst så har ju dem så otroligt mycket mer erfarenhet. Så jag kommer vara ödmjuk och lära mig av allt de sett. Förhoppningen är väl ändå att kunna bidra med lite nytänkande, vi vet ju själva att byggbranschen är långsam till förändringar.”

S2 är inne på samma typ av motstånd inför en förändring och förnyelse:

”Rädslan av att de har mer erfarenhet och de trycker ner dina kunskaper för att istället applicera sina. Detta har absolut med byggbranschen att göra då bygg är den mest traditionella branschen och det har inte ändrats på 80 år och kommer inte ändras under de närmsta 10 åren som det känns nu heller.”

- S2

Enligt citatet ovan är S2 orolig över hur det ska bli att leda folk som har mer erfarenhet än hen själv. S2 baserar denna oro på att det kan vara ett hårt klimat ute på byggarbetsplatser. S1 och S3 delar istället mening om att deras största oro ligger i att de inte har tillräckligt av den kunskapen som krävs ute i praktiken.

”Man hör ju alltid det här att man lär sig massa saker men det är ingenting av det som kommer ute på jobbet.”

- S1

4.1.2 Utbildningens betydelse för framtida arbetslivet

Respondenterna delar alla samma åsikt om att de är nöjda med deras masterutbildning inom *Projekt- och produktionsledning* som helhet. S2 nämner att det är väldigt mycket teori i början, samt många grupparbeten under utbildningen. Från grupparbetena får de med sig hur det är att jobba i team och det är en bra lärdom inför kommande arbete. S3 menar på att hen inte kan applicera det hen lärt sig när hen kommer ut i arbetslivet idag, men för framtida karriärsmål kommer hen verkligen kunna utnyttja utbildningen. Både S2 och S3 betonar utbildningens betydelse för framtida yrkesroller. Med framtida yrkesroller syftar S2 och S3 på chefspositioner på hög nivå inom organisationen.

”Jag tror att utbildningen väger mycket tyngre än vad vi tror, även fast det känns som man inte kan något just nu.”

- S2

4.1.3 Vad ledarskapsutbildning kan bidra med i arbetslivet

Gemensamt för i princip alla respondenterna, bortsett från S4, är att de alla känner att de har någonting att bidra med ute på arbetsplatsen till de människorna som inte har samma typ av högskoleutbildning som dem själva. S3 lyfter fram att hen kommer kunna bidra med att koordinera olika grupper och sätta ihop dem på bästa sätt. Utnyttja varandras spetskunskaper och se till så att en grupp kan samarbeta på bästa möjliga sätt. Respondent S3 fokuserar också på vikten av att motivera människor på arbetsplatsen och att hen förhoppningsvis skall kunna bidra med det. Även S1 nämner vikten av att få ut det bästa av varandra så att ett så bra samspel som möjligt uppstår i ett projekt men även att hen tar med lite extra hur hen bemöter människorna på arbetsplatsen. S2 å andra sidan berättar att hen kommer försöka få dem att tänka utanför ramarna, genom att tänka från ett helt nytt perspektiv. Detta är något som varken S1 eller S2 nämner.

4.1.4 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter

Det finns en tydlig gemensam nämnare för vad alla studenterna tar med sig från sin masterutbildning och det är hur det är att samarbeta och jobba tillsammans i en grupp. Både S3 och S4 nämner vikten av att man nyttjar varje enskild individs egenskaper för att få ut det bästa av alla i en grupp.

”Sättet man samarbetar på, att man tar tillvara på varandras styrkor och att man på något sätt sammanfogar det till ett arbete.”

- S3

S3 menar på att detta är något hen lärt sig tack vare antal grupparbeten men också för att samarbete är något de har diskuterat mycket om. Kopplat till byggarbetsplatsen är samarbete en viktig faktor då alla hjälps åt som ett team. S1 är inne på liknande spår då hen belyser vikten av att få ha jobbat med olika människor, som har olika bakgrunder och som därmed besitter olika kunskaper. Det menar S1 på är väldigt viktigt inom byggbranschen, då den är väldigt projektbaserad.

Något annat som S3 kommer att ta med sig från utbildningen är själva komplexiteten i ett företag och hur man kan förändra organisationen. Hen tycker det är väldigt intressant och

viktigt med förändringsledning inom byggföretag och kan därmed ta med sig hur man ska tänka när man vill förändra.

Praktik är något majoriteten av respondenterna anses sakna inom deras utbildning, då det är nyttigt att testa på hur det faktiskt ser ut i arbetslivet. S1 nämner dock att den praktiska erfarenheten är något som fås när man väl börjar jobba och känner sig inte särskilt bekymrad över det i nuläget. S4:s åsikt skiljer sig däremot något då hen inte känner att det finns något direkt som saknas i själva utbildningen. Hen menar på att det som behövs för att lyckas i arbetslivet är erfarenhet, och det är något som tiden får ge.

S3 lyfter fram att något som saknas när det kommer till den teoretiska delen är ekonomi:

"Jag läste extra ekonomi bara för att jag kände att jag saknade den biten och ville ha med det senare i arbetskarriären. Känns bra att ha med sig det, speciellt om man skulle bli projektledare i framtiden."

- S3

S3 påpekar även att just avsaknaden av ekonomikurser är en generell sak som många andra studenter brukar nämna att de saknar.

4.1.5 Ledarambitioner genom arbetslivets gång

Respondenterna från Grupp 1 saknar arbetslivserfarenhet när det kommer till just ledarroller. På frågan om vad deras ledarambitioner var i framtiden så fanns det likheter mellan respondenternas svar då alla hade lite svårt att veta vad just deras ledarambitioner var. Detta beror delvis på att de saknar tidigare erfarenhet av just ledande roller inom företag. S3 nämner att hen tycker om att leda, organisera och att vara den som koordinerar övergripande på företaget. S3 lägger även stor vikt vid att hen vill se till att alla mår bra. Detta är ett ämne som både S1 och S2 också fokuserar på, att du ska bidra till att gruppen trivs och mår bra. Det är viktigt att gruppen känner tillit och att dem kan be om hjälp om de behöver det menar S1.

4.2 Berättelse från Grupp 2

Den andra gruppen omfattades av nyanställda arbetsledare och platschefer som saknar lång erfarenhet inom rollen. Intervjufrågorna inom denna grupp fokuserade på vilken betydelse deras utbildning inom ledarskap har haft/kommer att ha för deras karriär och dagliga arbete. Här togs även interna utbildningar inom företaget i beaktning. Frågorna riktade sig också till intervjugruppens reflektioner på tidigare förväntningar från deras skoltid samt innan de började i sin nuvarande roll. Gruppen bestod av en platschef, en arbetsledare och en entreprenadingenjör.

4.2.1 Förväntningar på platschefsrollen/arbetsledarrollen

När frågan om vilka förväntningar respondenterna hade på sin roll innan de började gavs varierande svar. A2 svarade att rollen har varit svårare än vad hen hade tänkt. Svårare på det sättet att det var mer ledarskap än förväntat, menar A2.

”Det är mer ledaruppgifter än vad jag trodde, så det gör det svårare. Jag skulle säga att 50% av min dag handlar om att leda. Då är det främst möten och när man är ute på bygget och motiverar kollegorna.”

– A2

P1 berättar att hen hade förväntningar på att platschefsrollen skulle vara kul och utmanande. P1 berättar vidare att det ofta finns en missuppfattning i hur arbetsuppgifterna fördelar sig. P1 trodde mycket tid av dagen skulle läggas på tidsplanering och ekonomi, men att det i verkligheten inte var så omfattande som förväntat.

Under E1:s intervju blev det tydligt att hen inte hade förväntat sig att behöva tillämpa den mängd konflikthantering som hen gör idag. E1 menar på att konflikthantering är en del av att kunna få en grupp att fungera, och därmed en del av ledarskap. Men att just mängden konflikter och motsättningar skulle vara så många på arbetsplatsen menar E1 att hen inte var beredd på.

4.2.2 Betydelsen av ledarskapsutbildning för det personliga ledarskapet och karriären

A2, som har utbildat sig inom bygg på yrkeshögskola, berättade under intervjun att hen just då genomförde en ledarskapsutbildning inom Byggab. A2 beskrev att hen uppfattade utbildningen som väldigt bra och att hen kunde ta med sig mycket direkt till sitt arbete. Vidare beskrev A2 att utbildningen var väldigt anpassad till just Byggab, och att den därför är väldigt användbar. Det var också fördelaktigt att få lite erfarenhet av arbetsledarrollen innan utbildningen började, berättade A2. A2 uttryckte även att ledarskapskurserna från yrkeshögskolan samt den interna ledarskapsutbildningen har haft stort inflytande på den ledaren A2 är idag.

P1 var inne på samma spår som A2, att det är av betydelse att ha erfarenhet inom byggbranschen innan ledarskapsutbildningar tillämpas. P1 menar också att utbildningar inom ledarskap är viktiga, att det ger en grundläggande förståelse. Speciellt den interna utbildningen inom Byggab menar hen har haft betydelse för hur man kommunicerar med olika personlighetstyper. P1 berättar också att hen inte saknar något från sina ledarskapsutbildningar, utan att man själv behöver lära sig av sina misstag.

"Man kan inte lära sig allting av utbildningen, man behöver trampa i brännässlor där ute, man måste testa på och göra fel."

- P1

Vad gäller karriären menar E1 att hen är tacksam att hen fått lära sig att hantera konflikter till viss del i sin interna utbildning. Det är något som kommer med erfarenhet också såklart, menar E1. Men för sin framtida karriär som ledare säger E1 att det är bra att vara duktig på konflikthantering. Är man väldigt rädd för konflikter kommer en ledarroll att bli betydligt mer utmanande, menar hen. E1 tror också att det viktigaste för att bli en framgångsrik ledare är att man vågar och vill utvecklas.

4.2.3 Interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap

Respondenten E1, som har gått mastern *Projekt- och produktionsledning*, berättar att mastern främst handlar om projektledning och inte om hur man hanterar individer och grupper. Samtidigt menar E1 att det är svårt för mastern att inkludera dessa färdigheter då det krävs övning och praktiska tillämpningar. E1 berättar att när det kommer till att bemöta olika typer av människor har Byggabs interna ledarskapsutbildning bidragit med stor kunskap. Det mastern har bidragit med är mer hur man teoretiskt leder stora projekt, menar E1. Vidare pekar hen på att det är två olika typer av ledarskap, projektledning och hantering av människor.

"Vissa personer är jätteduktiga på att leda projekt men jättedåliga på att hantera människorna som jobbar i projektet, och det är väldigt olika grejer."

- E1

Enligt E1 måste man öva på att hantera människor, vilket de interna ledarskapsutbildningarna har bidragit med kunskap om.

"Man kan kunna hur mycket som helst i teorin, men hur man får ut det i verkligheten och övar på det, det är det som gör att man blir en bra ledare."

- E1

P1 berättar under sin intervju att hen gick in med fel inställning under sin utbildning till byggingenjör. P1 trodde inte att hen skulle lära sig något som hen skulle ha användning av. Det är viktigt att "lära sig att lära", menar P1. Från sin högskoleutbildning berättar P1 att hen främst tagit med sig helheten kring bygg generellt, men också lärprocessen.

4.2.4 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter

P1 var under intervjun en stark förespråkare till ett halvårs praktik under sin högskoletid. Hen menar på att praktik är det som saknas för att man ska bli förberedd på vad som sedan väntar i arbetslivet. Samtidigt uttrycker P1 att ledarskapsutbildningar heller inte ska komma för tidigt i utbildningsprocessen, utan att det får bättre fäste om man förstår varför man behöver vissa kunskaper. A2, som haft några få ledarskapskurser på yrkeshögskola, menar på att hen inte hade velat ha fler ledarskapskurser under den utbildningen. A2 poängterar att det inte hade hjälpt hens ledarskap i nutid ändå, utan att erfarenheten behövs innan mer tillämpning av teoretiskt ledarskap sker.

E1, som nämnt mycket om konflikthantering och hantering av personlighetstyper i sin intervju, anser att det vore fördelaktigt för mastern *Projekt- och produktionsledning* att inkludera mer övningar på hur man hanterar människor. E1 berättar att det finns tillfällen under grupparbeten att öva på ledarskap, men att det behövs rollspel där olika mer komplexa personlighetsdrag praktiseras. Sådana övningar hade mastern vunnit på, uttrycker E1.

”Man borde haft sådana övningar där en utses till ledare, en spelar väldigt negativ exempelvis och den andra säger ja till allt men förstår ändå inte vad som ska göras”

- E1

E1 fortsätter med att berätta att hen också saknar innehåll vad gäller konflikthantering i masterutbildningen. Det har dock kompletterats i den interna utbildningen hen haft på Byggab, men menar på att det vore bra med någon typ av kunskap även från högskolan. Det handlar också om att bli mentalt förberedd på den typen av ledarskap, menar E1. Kunskaper inom konflikthantering och hantering av personlighetstyper vill E1 ska tillämpas praktiskt i masterutbildningen. Ingenjörsutbildningar är också väldigt forskningsförberedande, påpekar E1. Studenter ska kunna forska inom den inriktning som programmet har, vilket gör att det blir mycket teoretiskt innehåll. Men för många av studenterna som faktiskt ska ut på byggarbetsplatserna behövs mer praktiskt innehåll, menar E1. Där blir det en motsättning mellan intressen.

4.2.5 Ledarambitioner i arbetslivets första skeden

E1 beskriver att hans största ambition med sitt ledarskap är att alla ska trivas och ha alla förutsättningar som krävs för att utföra ett så bra arbete som möjligt. E1 berättar vidare att det till stor del handlar om kommunikation, att få fram rätt information till rätt person i tid. Bristfällig kommunikation menar E1 kan leda till att folk blir upprörda och känner sig utanför. E1 vill att alla i sin organisation ska känna sig delaktiga, och menar därför att kommunikation är ett viktigt verktyg för en ledare.

"I min värld handlar ledarskap om att kunna kommunicera med folk så att dom är med på tåget. Kommunikation är mycket viktigare än vad man någonsin kan tro"

- E1

När frågan om ledarambitioner kom på tal under P1:s intervju uttryckte P1 att den viktigaste delen i hans personliga ledarskap är gruppdynamik. Det är viktigt med ett gemensamt mål, att alla är inställda på det målet och att man jobbar som en grupp. P1 ger som exempel att även fast två personer jobbar med att städa på byggarbetsplatsen, är de lika involverade i att färdigställa huset som vilken annan arbetare som helst. Sen i det vardagliga arbetet är det viktigt att vara närvarande och visa sig på bygget, menar P1. Respondenten A2 anser att tydlighet och rättvishet är det viktigaste för att vara en bra ledare.

4.3 Berättelse från Grupp 3

Den tredje gruppen bestod av arbetsledare och platschefer som har varit yrkesaktiva länge och har många års arbetslivserfarenhet. Intervjufrågorna baserades på jämförelsen mellan deras förväntningar och upplevelser av ledarskap i arbetslivet, i relation till ledarskapsutbildning och erfarenhet. I gruppen ingår två platschefer, en arbetsledare samt en projektchef.

4.3.1 Betydelsen av ledarskapsutbildning för det personliga ledarskapet och karriären

Huruvida respondenterna tar med sig kunskap från de ledarskapsutbildningarna som de har genomgått finns tydlig enhetlighet i. Samtliga arbetsledare och platschefer i grupp 3 menar på att de har tagit med sig vissa verktyg från utbildningarna, som sedan har kunnat appliceras i praktiken. Grupp 3:s respondenter har också alla pekat på vikten av att utöva ledarskap i verkligheten.

"Du kan inte gå in på en kurs och där säger de gör så här, gör så här och när du går ut i verkligheten så funkar det inte. Du får med dig verktygen men du får pröva dig fram lite, kanske tvista till det för att det ska fungera."

– P3

P2 håller med om att praktiken och erfarenhet spelar stor roll:

"Praktiken är jätteviktig har jag märkt med åren".

– P2

Det råder dock viss delad mening kring hur stor betydelse de interna utbildningarna har haft. P2 och A1 delar mening i att man fångar upp lite ny kunskap vid varje utbildningstillfälle, men att det inte finns något konkret som har kunnat appliceras i deras arbeten. Däremot berättar P3 och PC1 att deras interna ledarskapsutbildningar har haft stor betydelse för deras personliga utveckling inom ledarskap.

"Den bästa utbildningen jag har läst, den var över ett års tid och då hade man alltid tid mellan utbildningen och träna på de ämnena som man hade"

gått igenom. Den utbildningen har gett väldigt mycket faktiskt och sånt sitter kvar fortfarande.”

– PC1

P2 hävdar att personlighet spelar stor roll när det kommer till vilken typ av ledare man blir. Å andra sidan anser A1 och PC1 att alla kan bli en bra ledare så länge viljan och rätt förutsättningar finns. Samtliga respondenter anser att ledarskapsutbildning är något som en person i hans roll bör ha.

Vad gäller betydelse för karriären har P2, P3 och A1 samma uppfattning när det kommer till avsaknaden av högskole-/universitetsutbildning. Under intervjuerna uttryckte respondenterna att det är svårt att svara på nu i efterhand, samtidigt som det faktum att man inte vet exakt vad man har missat spelar in i svaret. Trots det menade alla på att de inte har saknat den typ av utbildning i sin karriär. Istället har fördelarna med interna utbildningar lyfts. P3 uttrycker att hen tack vare sina interna ledarutbildningar har ett förändrat arbetssätt vad gäller ledarskap.

”Jag är en helt annan ledare idag än vad jag var när jag började.”

– P3

PC1 är den enda respondenten i grupp 3 som har en högskoleutbildning inom ämnet. PC1 förklarar att sin högskoleutbildning, främst mastern *Projekt- och produktionsledning*, hade större betydelse i början av hans karriär. Då främst för ett första jobb och PC1 förklarar också att en sådan utbildning har större betydelse i utländska bolag. Vidare pekar PC1 på att erfarenhet från bolag och den egna personliga viljan har större betydelse för karriären i det stora hela, än vad högskoleutbildning har. Under intervjun beskrivs det också att Byggab generellt inte tittar så mycket på vilken typ av utbildning du har, medarbetarna kommer från alla möjliga håll menar PC1.

4.3.2 Interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap

Ett genomgående tema i intervjuerna med Grupp 3 var fördelen med en kombination av teori och praktik vad gäller ledarkunskaper. Denna kombination erbjuds i många fall av interna ledarskapsutbildningar, då de ofta genomförs i samband med ordinarie arbetsuppgifter. Under intervjun med P3 beskriver P3 att hen inte saknar att ha genomgått någon utbildning på högskola, då de interna utbildningarna har bildat tillräckligt bra grund för det personliga ledarskapet.

"Jag saknar inte någon utbildning eftersom jag har haft många interna utbildningar. Alla utbildningar är bra eftersom högskoleutbildningar kan vara grunden, men interna utbildningar är bättre för mig eftersom man kan öva utbildningsteorin samtidigt i praktiken."

– P3

A1 säger i intervjun att det nu för tiden finns högre krav från byggföretagen på utbildningar för en chefsposition. A1 berättar också att det inte var tal om så många ledarskapsutbildningar förr i tiden när A1 var mitt inne i sin karriär.

PC1, som har erfarenhet från både högskoleutbildning och flertal interna ledarskapsutbildningar, berättar att mastern *Projekt- och produktionsledning* och de interna utbildningarna har skiljt sig i innehåll. PC1 menar på att mastern *Projekt- och produktionsledning* handlade mer om att lära sig om kommunikation och hur olika kulturer påverkar en grupp. De åren som PC1 gick mastern fanns knappt något innehåll som handlade konkret om ledarskap. Det var också stor andel utbytesstudenter i mastern vilket bidrog till en del kulturkrockar enligt PC1. PC1 beskriver vidare att hen tagit med sig mycket från mastern vad gäller hantering av grupper och människor.

"Enda fördelen med att jag gick Projekt- och produktionsledning var egentligen att vi jobbade mycket internationellt. Det blev väldigt lätt att se att människor faktiskt jobbar på olika sätt."

– PC1

Under intervjuerna diskuterades det även hur avgörande det är för utbildningens/kursens uppfattning vem det är som håller i den. PC1 förklarar att teorin inom de interna ledarskapsutbildningarna inte alltid återspeglar samma problem som man möts av i verkligheten, då de oftast inte är branschspecifika. PC1 menar också på att utbildningen såklart uppfattas som mer givande när utbildaren är karismatisk och visar på stort engagemang för frågorna. Det gäller vidare de utbildningar inom ledarskap som ges på högskolenivå också.

4.3.3 Ledarskapsutbildningars innehåll och förbättringsmöjligheter

Vad gäller innehåll och förbättringsmöjligheter inom ledarskapsutbildningarna som respondenterna har gått finns tydlig enighet i frågan om praktiskt lärande. Den största fördelen med interna utbildningar är, som tidigare nämndes, att de genomförs samtidigt som det dagliga arbetet. Det gör att det är lättare att koppla teorin till verkligheten och samtidigt öva på det material som gåtts igenom.

En poäng angående teoretiska ledarskapskurser som dock blev relevant under intervjun med PC1 var att dessa hjälper till att så ett frö när de genomförs innan eller i början av karriären. PC1 menar på att det kan vara fördelaktigt att ha någon slags begynnande orientering kring ledarskap, då det blir lättare att applicera ny kunskap genom arbetslivet när detta finns på plats tidigt.

Frågan om större andel praktik i mastersprogram som *Projekt- och produktionsledning* lyftes främst under intervjuerna med P2 och PC1. PC1 beskriver att man i Tyskland har 9 månaders praktik på byggingenjörsutbildningar. Detta menar PC1 gör mycket för den kunskap man besitter när man väl tar examen. Både PC1 och P2 berättar att de upplever en viss chock hos nyutexaminerade studenter när de kommer ut i arbetslivet. Detta fenomen menar dom också kan mildras med hjälp av mer praktik i utbildningen.

4.3.4 Ledarambitioner genom arbetslivets gång

I Grupp 3 har respondenterna lång erfarenhet av både ledarroller och byggbranschen. När frågan om ledarambitioner kom på tal i intervjuerna fanns likheter mellan respondenterna. P3 lyfter att det viktigaste angående ledarskap enligt hen är förtroende och respekt. Utan det finns risk att bra idéer aldrig vågar framföras av medarbetarna. En ledare ska inte tro att hen kan allting själv, utan behöver ta tillvara på allas kompetens menar P3. Här är det tydligt att även erfarenhet spelar roll.

"Jag är så duktig på det jag gör att folk ser upp till mig och respekterar mig. De kommer fråga om saker för att de känner att de kan lära sig saker".

– P3

Vidare menar P2 att det viktigaste är alla kommer överens och att man ska arbeta som ett lag. Ingen större skillnad ska göras mellan byggarbetare och ledningen. P2 pekar också på betydelsen av öppenhet och förtroende till varandra.

"Gubbarna gör ju sitt ute men man är ju ändå i samma gäng, det är liksom inte vattentäta skott mellan. Det tycker jag är jätteviktigt. Man ska kunna komma in och säga precis vad man tycker och tänker, även privata saker."

– P2

PC1 berättar under sin intervju att det viktigaste för sin roll är det synliga ledarskapet. Med sin höga chefsposition blir det lätt att ledarskapet utförs på distans, vilket är svårt menar PC1. PC1 beskriver därpå att hens egna chefer har varit förebilder för hens eget ledarskap. Ledarambitionerna har ändrats genom arbetslivets gång tack vare erfarenhet. Man lär sig vad som fungerar och inte, och vad som faktiskt är viktigast, berättar PC1.

4.3.5 Ledarskap i teori och praktik

Intervjurespondenterna i grupp 3 fick frågan om hur ledarskap skiljer sig i teorin jämfört med det som faktiskt kan tillämpas i praktiken. PC1 menade på att det finns ett önsketänkande kring ideologier i ledarskapsteorier som inte fungerar i verkligheten. PC1 pekade vidare på att det inte är så konstigt att det är så, då ledarskap handlar om människor och situationer. PC1 beskriver att de flesta av de interna ledarskapsutbildningarna som hen har gått har letts av gamla militärer. De har ofta stor erfarenhet av organisatoriska förändringar och vad inom ledarskap som faktiskt fungerar och inte, menar PC1.

”De som utbildar har ofta väldigt stor praktisk erfarenhet utav just detta, och kan dra mycket paralleller mellan vad teorin säger men det funkar aldrig i praktiken, därför att de har testat hundratals gånger”

– PC1

P2 förklarar under sin intervju att platschefsrollen har ändrats betydelsevärt under hens karriär. Detta har i sin tur påverkat P2:s personliga ledarskap. P2 berättar hur viktigt det är att vara närvarande på bygget och hur tiden för att vara ute blir mindre och mindre i takt med att platschefens uppgifter ändras. I teorin hade P2 velat spendera mer tid tillsammans med byggarbetarna och vara på plats där allt händer, men i praktiken fungerar inte detta.

”Som jag brukar säga när jag blev platschef så var alltid den här att-göra listan kanske 50 punkter. Nu är den listan 250 punkter och den säcken har blivit mycket större för dom nya platscheferna som kommer ut.”

– P2

Vidare menar P2 att administrativa uppgifter succesivt har tagit en större roll i en platschefs vardag. Det har i sin tur gjort att det är svårare att utöva samma typ av ledarskap som tidigare applicerats. Att hålla ihop arbetsgruppen är nuförtiden svårare säger P2.

*”Nu är det mycket mindre man hinner ut, men man får ta sig den tiden.
Förr var det ju liksom naturligt på något sätt, så att det har blivit för
mycket med ett annat tema på rollen.”*

– P2

5 Analys och diskussion

I analys- och diskussionsavsnittet förklaras och jämförs resultaten från intervjustudien med tidigare forskning. Avsnittet har delats upp i huvudrubriker enligt de teman som resultatet redogör för. Den teori som används vid jämförelsen baseras på källor som redan tagits upp i avsnitt 2, Teori samt avsnitt 1, Bakgrund. Vidare diskuteras resultatet i samband med dess betydelse för byggbranschen och dess ledning.

5.1 Betydelsen av ledarskapsutbildning för det personliga ledarskapet och karriären

Från resultaten kan ett samband mellan respondenternas svar hittas vad gäller betydelsen av ledarskapsutbildning. En ledarskapsutbildning av något slag är fördelaktigt och nödvändigt i yrkespositioner som platschef och arbetsledare. I resultatet framgick det också att praktik i kombination med teori inom ledarskap var det mest effektiva sättet att lära sig på. Det i sin tur gav mest givande resultat vad gäller respondenternas personliga ledarskap. Enligt Yukl (2009) består ett framgångsrikt ledarskap av en kombination av bra utbildning och erfarenhet. Ledarskap är ett hantverk som kräver både kunskap och praktisk förmåga. Här finns alltså tydliga liknelser mellan respondenternas svar och befintlig teori om ämnet.

En kombination av bra teoretisk utbildning och erfarenhet är viktigt men det flera av respondenterna lyfte fram som den största utmaningen i arbetet var det "vardagliga" ledarskapet. Med vardagligt syftar de på att delta på möten, konflikthantering men också överlag att kommunicera och småprata med sina medarbetare. Dessa aktiviteter ansågs vara betydelsefulla för respondenternas personliga ledarskap. Det här är en kontrast till vad som vanligtvis lyfts fram i ledarskapsforskning och utbildning. Ledarskap i teorin handlar mestadels om att sätta upp visioner, driva förändring, samt inspirera och motivera personer.

Mintzberg (2004) lyfter bland annat fram att för att bli en framgångsrik ledare behöver de teoretiska kunskaperna tillämpas i praktiken. Men det alldagliga ledarskapet är inget som en ledarskapsutbildning behandlar. Innebörden av en ledarskapsutbildning får en

helt annan aspekt. För att utveckla det personliga ledarskapet som är kopplat till det alldagliga krävs det generellt sett inga teoretiska färdigheter. Utan det ledarskapet baserar sig mer på erfarenhet, vilket innebär att erfarenheten väger tyngre än vad en ledarskapsutbildning gör i detta fall. Det vardagliga ledarskapet baserar sig inte på någon vetenskaplig teori som du behöver lära dig att tillämpa i praktiken. Utan det är snarare dina personliga färdigheter som kan tillämpas. Personliga färdigheter kan innebära din sociala förmåga men också basera sig på dina tidigare erfarenheter. En ledarskapsutbildning kommer i detta fall inte väga upp för den erfarenhet som en individ erhåller från det vardagliga arbetet.

Samtliga respondenter höll med om att ledarskapsutbildning har betydelse för det personliga ledarskapet, hur stor betydelse det har fanns dock delade meningar om. Att det skiljer sig kan bero på att respondenterna har jobbat olika länge när dessa utbildningar har tillämpats. När ett fungerande ledarskap har etablerats och teori adderas efteråt kan konsekvensen bli att ny kunskap blir svårinarbetad. En annan anledning till den delade meningen i betydelsen av utbildningen kan också bero på vilken typ av utbildning det handlar om, samt hur och var den genomfördes. Värt att tillägga är även att kunskap är personligt, en utbildning uppfattas olika beroende på vem det är som genomgår den.

5.2 Interna ledarskapsutbildningar kontra högskoleutbildningar inom ledarskap

Efter genomförd intervjustudie kan det konstateras att de respondenter som genomfört endast interna ledarskapsutbildningar anser att det givit en tillräckligt bra teoretisk grund för deras personliga ledarskap. Yukl (2009) framför att ett framgångsrikt ledarskap kräver både praktik och erfarenhet. Som en följd av detta är det vanligt förekommande att verksamheter anordnar interna utbildningar för att täcka upp för brister i den teoretiska kunskapsramen. Som nämndes i bakgrunden investeras kring 366 miljarder dollar årligen på ledarskapsutveckling (Forbes, 2019). Där ingår utveckling av kunskaper inom kommunikation, engagemang hos medarbetare, coachning och strategisk planering. Forbes (2019) menar vidare att ledarskapsutveckling handlar om personlig ansträngning som fokuserar på så kallade mjuka färdigheter, i motsats till certifieringsutbildning eller

annan utbildning vars syfte är att utveckla specifika färdigheter. Dessa mjuka färdigheter inom ledarskap är avgörande för utveckling av organisationen. Att interna ledarskapsutbildningar är betydelsefulla blir därför tydligt.

Diskussionen slutar dock inte där. Forskning på just ledarskapsutvecklingsprogram visar att dessa ofta misslyckas (McKinsey, 2014). McKinsey (2014) listar även de fyra vanligaste orsakerna till misslyckandet. Den första orsaken är att alltför många utbildningsinitiativ baseras på antagandet att samma kompetens eller ledarstil är lämplig oavsett position, organisationskultur eller strategi. Den andra orsaken är svårigheten i att lägga upp en läroplan för utbildningen, där antingen teori eller praktik är i fokus. Både teori och praktik har sina för- och nackdelar. Ska utbildningen hållas i exempelvis universitetsliknande miljöer, där cirka 10 % av kunskapen behålls. Eller ska den istället hållas praktiskt, där implementerandet och den fortsatta driften av företaget blir problematiskt. Den tredje orsaken som tas upp är att grundorsakerna till att en ledare agerar som de gör, ofta ligger djupt begravda. Att gräva i personliga händelser, antaganden, övertygelser och beteenden hos deltagarna är något som den typ av utbildning ofta undviker. Den fjärde och sista orsaken är att ledarskapsutbildningar oftast inte har bevis på värdet av den investering som det innebär. När det blir ett misslyckande vad gäller mätning av resultat ökas risken att förbättringsalternativ inte tas på allvar. Istället levererar utbildningarna en kursplan som syftar till att glädja deltagarna snarare än att utmana.

Vidare lyfter även Elmholdt et al. (2015) fram att det till stor del saknas forskning kring effekterna av just företagsbaserade ledarskapsutbildningar. Att så pass stora summor pengar läggs på ledarskapsutvecklingsprogram, trots saknad forskning på resultat och flera problemområden kan tyckas som ett slöseri med företagets resurser. Med den insikten kan frågan om varför den typen av utbildning fortfarande används i stor utsträckning lyftas. Varför investeras den mängd pengar när det saknas bevis på vad utvecklingsprogrammen faktiskt resulterar i? En möjlig faktor skulle kunna vara den prestige som utbildningen innebär. Att meddela aktieägare och andra intressenter att organisationen i fråga investerar pengar i nuvarande och framtida ledare är säkerligen betryggande. Själva förpackandet av utbildningen säger kanske mer än innehållet. Där

kan också tradition och vanor spela in. Kan det vara så att företag helt enkelt inte vill ifrågasätta utbildningarna, för att det ser bra ut på pappret?

5.3 Praktiskt innehåll i akademisk utbildning

Vad gäller förbättringsmöjligheter inom ledarskapskurser på mastern *Projekt- och produktionsledning* fanns enlighet bland respondenterna. Respondenterna som hade genomfört mastern pekade alla på att mer praktik behöver implementeras. Under intervjuerna gavs flera förslag, bland annat fysisk praktik ute på byggarbetsplatser. Det kom också förslag som handlade om mer praktiska moment i kurserna, som exempelvis rollspel där en utsedd ledare får öva på olika situationer. Mintzberg (2004) kritiserar och problematiserar teoretisk undervisning i ledarskap, då han anser att teorier behöver tillämpas i praktiken. Praktiska kunskaper inom ledarskap är svårt att lära ut i skolan. Även Yukl (2010) menar på att ledarskap är ett hantverk som baseras på erfarenhet, där teorier och utbildning utgör grunden.

Det kan diskuteras om praktik bör vara en del av akademisk utbildning. En akademisk utbildning utgörs redan av teorier inom ledarskap, och fungerar därmed som grund enligt Yukls teori. Kan inte själva hantverket av ledarskap vara något som individen får ta ansvar över själv ute i arbetslivet? Behöver verkligen en utbildning på akademisk nivå inkludera praktiskt lärande? Praktiska moment, som praktik på byggarbetsplatser, i en akademisk utbildning innebär också problematik vad gäller logistik och genomförande. Det kan även bli motsättning i att ingenjörsprogrammen på Chalmers Tekniska Högskola är forskningsförberedande, vilket gör att innehållet till stor del kräver teoretisk grund.

Mellan de respondenter som läst Projekt- och produktionsledning som master fanns det en markant skillnad på vad de tagit med sig och ville förändra med utbildningen. En respondent blev chockad över hur mycket konflikthantering det var ute i arbetslivet och kände sig inte alls förberedd på den uppgiften. Därför menade hen på att det behöver finnas mer utbildning på mastern som berör hanteringen av olika personlighetstyper. Å andra sidan uttryckte en annan respondent att i princip det enda som hen tagit med sig från just Projekt- och produktionsledningsmastern var just sättet att samarbeta och hantera människor på. Att två respondenter som genomfört samma utbildning och tar med sig helt olika saker från den utbildningen kan bero på en rad olika faktorer. En faktor

kan vara att de genomfört utbildningen vid olika tidpunkter, vilket kan medföra att utbildningens innehåll reglerats under tiden. Som nämnts ovan kan det även grunda sig i att en utbildning uppfattas olika beroende på vem man är.

Att införa mer praktiska moment såsom konflikthantering och övningar med rollfördelning är betydligt enklare än praktik ute på en byggarbetsplats. Om det är något som förenklar studenternas övergång från studier till arbetsliv, är det en fråga som är väl värd att utforska. Studenter från ingenjörsprogrammet Samhällsbyggnadsteknik kan redan efter examen få roller som exempelvis arbetsledare eller bitr. projektledare. Att få en ledarroll så pass tidigt i karriären kräver en del kunskap om ledarskap. Hur man som person transformerar den teoretiska kunskap man bär med sig till praktiken är såklart individuellt. Huruvida bidraget från tillagda praktiska moment gör skillnad i praktiken blir därför svårt att förutspå, men vi har svårt att se att det har annat än positiva effekter.

5.4 Ledarambitioner

Respondenternas ledarambitioner är snarlika trots att det rör sig om olika konstellationer av människor. I resultatet lyfter alla grupper fram vikten av att medarbetarna mår bra och trivs på arbetsplatsen. Har du en ledarposition är det viktigt att du och dina medarbetare arbetar som ett team. För att fungera som ett team är det av yttersta vikt att det finns förtroende och respekt gentemot varandra. Alvesson & Svenningsson (2003) menar på att när ledare utövar det vardagliga ledarskapet, såsom att småprata med medarbetare, lyssna och att vara gladlynt, bidrar det till en stor positiv inverkan på både arbetsklimatet och arbetsmiljön.

Det som ändå skiljer sig åt mellan grupperna är att både grupp 2 och grupp 3 betonar vikten av att vara en synlig ledare. Det är viktigt att ledaren är närvarande och visar upp sig ute på byggarbetsplatserna. Det blir speciellt viktigt om man har en högre uppsatt position och oftast utövar ledarskap på distans. Visar man upp sig ute på arbetsplatsen bidrar det till att ett förtroende byggs upp mellan ledaren och medarbetarna. Det är inte överraskande att det skiljer sig mellan grupp 2 och grupp 3, jämfört med grupp 1. Både grupp 2 och 3 har erfarenhet av arbetslivet och har därför ändrat sina ledarambitioner genom åren. Det kan vidare jämföras med Mintzbergs teorier, framförallt triangelmodellen som presenterades i avsnitt 2, Teori. Grupp 2 och grupp 3 innehaver

grunden till modellen, vetenskap och hantverk, och kan därför utveckla sitt ledarskap via konst. Med konst menas ledarens visioner och mål, och dessa ändras vanligtvis under arbetslivets gång. Samtidigt som grupp 1 saknar erfarenhet och inte har något att jämföra med utan tvingas utgå från vad deras vision som ledare är.

6 Slutsats

Syftet med studien var att undersöka hur betydelsefulla akademiska respektive företagsbaserade utbildningar inom ledarskap är för personers praktiska ledarskapsförmåga. Ledarrollerna som undersöktes var framförallt arbetsledare och platschefer inom byggbranschen. Slutligen syftade rapporten till att lyfta förbättringsförslag vad gäller innehåll i ledarskapskurser. Efter avslutad studie kan det konstateras att ledarskapsutbildningar, både akademiska och företagsbaserade, har inverkan på de studerade ledarrollerna vad gäller deras personliga ledarskap. Studien har även visat på att praktiska moment till stor del saknas i akademiska ledarskapskurser idag.

Efter avslutad studie kan vi konstatera att problemställningarna till stor del kan besvaras. Det är däremot svårt att helt besvara vilken betydelse en ledarskapsutbildning har för tillämpningen av praktiska och teoretiska ledarskapsförmågor i arbetslivet. Svårigheten grundar sig i att betydelsen är individuell, samt att faktorer som hur, var och när dessa utbildningar tillämpas spelar in i svaret.

Om en ledarskapsutbildning krävs för att sköta det vardagliga arbete som innefattas i en roll som arbetsledare eller platschef, kan utifrån genomförda intervjuer besvaras. Respondenterna menade på att en ledarskapsutbildning är något en person i hans roll bör ha. Därutöver visade studien på att både högskoleutbildningar och företagsbaserade utbildningar är likvärdiga i den aspekten att de ger tillräckligt med grundläggande teoretisk kunskap inom ämnet.

Vad gäller brister och förbättringsmöjligheter inom ledarskapsutbildningar visade studien tydligt på att praktiska moment idag saknas på den typen av utbildning. Vidare lyftes det i analysen och diskussionen att den typ av implementering i vissa fall kan bli problematiskt på akademisk utbildningsnivå.

Huruvida det vardagliga arbetet påverkas hos en arbetsledare/platschef efter genomförd ledarskapsutbildning kan delvis besvaras. Påverkan är individbaserad, men det kan konstateras att färdigheter inom konflikthantering och kommunikation har positiv

inverkan på det vardagliga arbetet. Det är i sin tur färdigheter som kan erhållas ur ledarskapsutbildningar.

6.1 Implikationer för forskning

Studien i fråga bidrar till forskningsfältet i den aspekten att det är en svensk, kvalitativ studie som behandlar ledarskapsutbildningars betydelse – både på akademisk och företagsbaserad nivå. Studien uppmärksammar betydelsen från tre olika vinklar, där personer med varierande erfarenhet och utbildning intervjuas. De ämnen inom forskningsfältet som studien kan bidra till är: erfarenhet kontra utbildning i ledarskap inom byggbranschen, forskning på resultat av företagsbaserade ledarskapsutbildningar samt förbättringsmöjligheter vad gäller den typ av utbildning.

I studien används teorier från professorerna och författarna Henry Mintzberg och Gary Yukl i stor utsträckning. Mintzberg och Yukl's teorier nyttjas dels i teoriavsnittet, dels i analys- och diskussionsdelen. Med tanke på att resultatet av studien är i linje med den forskning som professorerna åstadkommit, kan det fastställas att deras forskning är värdefull. Resultatet av studien visar att teorierna, som är av generell kontext, är också applicerbara i byggbranschens ledarroller.

6.2 Implikationer för praktiken

Forskningsstudien bidrar till praktiskt utförande i det avseendet att studien har behandlat brister och förbättringsmöjligheter inom ledarskapskurser på akademisk nivå. I studien ges konkreta förslag på vad för praktiska inslag ledarskapsutbildningar bör implementera för att underlätta högskolestudenters övergång till arbetslivet. Studien rekommenderar universitet och högskolor som bedriver någon form av ledarskapsutbildning att åhöra dessa förbättringsmöjligheter. Studien bidrar även till det idag bristfälliga forskningsfält vad gäller resultat och nytta av företagsbaserade ledarskapsutbildningar. Resultatet av studien visar på att ledarskapsutbildningar av denna typ är betydelsefulla för det vardagliga arbetet hos roller som arbetsledare och platschef. Studien ger också nya insikter vad gäller företagsbaserade ledarskapsutbildningar där längd på utbildning och tiden för implementering diskuteras.

6.3 Förslag på framtida forskning

Det finns goda möjligheter till framtida forskning inom ämnet ledarskap kopplat till byggsektorn. Det har funnits en del begränsningar kopplat till studien. En betydande begränsning var, som nämndes tidigare, att forskningsfältet inom ledarskap i byggsektorn idag är bristfälligt. En annan begränsning med studien var tidsaspekten och det faktum att studien utgjordes av intervjuer, som i sig kan vara problematiskt att få till i praktiken med tanke på tillgänglighet.

Under studiens gång uppmärksammades brister med uppsatsen. En aspekt som studien inte lyckades undersöka fullt ut var på vilket sätt ledarskapsutbildningar påverkar byggbranschen och dess ledning. Det beror främst på att tillräckliga förmågor i ledarskap är en relativ fråga, som till stor del är individberoende. Det var också betydligt svårare att undersöka företagsbaserade ledarskapsutbildningar, då vi som forskningsgrupp har begränsad tillgång till information om dessa. Vidare är företagsbaserade ledarskapsutbildningar oftast inte branschspecifika. Därtill blev det svårt att avgöra vad dessa utbildningar specifikt har för betydelse för byggbranschen.

Kandidatgruppen rekommenderar framtida studier att fortsätta forska kring effekterna av företagsbaserade ledarskapsutbildningar. Det bör utredas vidare då det är en stor utgift för företag, utan att någon effekt egentligen syns till. Kandidatgruppen rekommenderar även framtida forskning att studera anledningen till att förväntningar och ambitioner skiljer sig starkt hos ingenjörstudenter inom bygg, jämfört med verkligheten. Studier av den typen hade hjälpt studenter att lättare förbereda sig på en ledande roll inom byggbranschen. Slutligen ser kandidatgruppen problem i övergången mellan akademiska högskoleutbildningar och arbetslivet, framförallt övergången till byggarbetsplatser. Därför rekommenderar kandidatgruppen att fortsätta forska kring detta ämne.

Källförteckning

- Agervold, M. (1998). *Det psykosociale arbejdsmiljø*. Aarhus Universitetsforlag.
- Alvesson, M. (2003). *Beyond neopositivists, romantics and localists.: A reflexive approach to interviews in organizational research*. Academy of Management Review (Vol. 28).
- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. Lund University, 24(6), 961–988.
- Bolden, R., Hawkins, B., Gosling, J., & Taylor, S. (2011). *Exploring leadership*. Oxford University Press.
- Bourne, L. (2015). *Making Projects Work: Effective Stakeholder and Communication Management*. Tsylor & Francis Group.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). *Reflecting on reflexive thematic analysis*. Qualitative research in sport, exercise and health, 11(4), 589-597.
- Builderspace. (u.å.). *9 Reasons why construction management is important*. Builderspace.com
<https://www.builderspace.com/9-reasons-why-construction-management-is-important>
- Chou, J. S., & Yang, J. G. (01 October 2012). *Project management knowledge and effects on construction project outcomes: an empirical study*. Project Management Journal. 43(5), 47–67.
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods*. Oxford University Press.
- Conger, J. A. (2004). *Developing leadership capability: What's inside the black box?* Academy of Management Executive, 18(3), 136–139.
- Dagens Samhälle. (2021). *Riksbyggens vd: "Så ska Sverige lösa bostadsbristen"*.
<https://www.dagensamhalle.se/native/riksbyggens-vd-sa-ska-sverige-losa-bostadsbristen/>
- Dubois, A. & Gadde, L. (2002) *The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation*. Construction Management & Economics, 20:7, s. 621-631. <https://doi.org/10.1080/01446190210163543>
- Elmholdt, C., Keller, H. D., & Tanggaard, L. (2015). *Ledarskapets psykologi: Att leda medarbetare i en föränderlig värld*. (uppl 1). Gleerups Utbildning AB.

Forbes. (2019). *Leadership Development Is A \$366 Billion Industry: Here's Why Most Programs Don't Work*.

<https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2019/06/20/leadership-development-why-most-programs-dont-work/?sh=1f9e27d561de>

Gharehbaghi, K., & McManus, K. (2003). *The Construction Manager as a leader*. ASCE Library, 3(1), 56-58. <https://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/%28ASCE%291532-6748%282003%293%3A1%2856%29>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Graen, G. & Cashman, J. f. (1975). *A Role Making Model in Formal Organizations: A Developmental Approach*. Kent State University Press, 143-165.

Gurdjian, P., Halbeisen, T., & Lane, K. (2014). *Why leadership-development programs fail*. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/why-leadership-development-programs-fail>

Hemphill, I. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. In R. M. Stogdill & A. E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus: Bureau of Business Research, Ohio State University, pp. &-38.

Jackson, T. A., Meyer, J. P., & Wang, X. H. (2013). *Leadership, commitment, and culture: A meta-analysis*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(1), 84–106.

Kane, G. (2014). *Leadership Theories. Leader and leadership defined*. Jones & Bartlett Learning, 3–4.

http://samples.jbpub.com/9781284034158/9781449690861_ch01_pass02.pdf

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun* (Tredje uppl.). Studentlitteratur AB.

Löwstedt, M., Fasth, J., & Styhre, A. (2021). *Leadership under Construction: A Qualitative Exploration of Leadership Processes in Construction Companies in Sweden*. American Society of Civil Engineers.

Miller, K. (2019). *What does a project manager do*. *Northeastern University*.

<https://www.northeastern.edu/graduate/blog/project-manager-responsibilities/>

Mintzberg, H. (2004). *Managers Not MBA'S: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.

Mintzberg, H. (2010). *Mintzberg om ledelse*. Köpenhamn: L&R Business.

Northouse, P. (2012) *Leadership: theory and practice*. Sage Publications.

Ofori, O., & Toor, S. R. (8 mars 2021). *Leadership in the Construction Industry: Developing Authentic Leaders in a Dynamic World*. Routledge.

Parkinson, C. N. (1969). *Parkinsons lag och andra studier i administrationens konst* (3 uppl.). Bonnier.

Prasad, A., & Prasad, P. (2002). *The coming of age of interpretative organizational research*. *Organizational Research Methods*, 5(1), 4-11.

Price, J. J. (2009). *The Conception and Operationalization of leadership in construction companies*. [Masters Degree, University of South Africa].
<https://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/3741/2009%20MBL3%20Research%20Report%20JJ%20Price.pdf;%20sequence=1>

Rue, L., & Byars, L. (2009). *Management: skills and application* (10 uppl.). McGraw-Hill Education.

Spatz, D. (1999). *Leadership in the Construction Industry*. American Society of Civil Engineers.
[https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/\(ASCE\)1084-0680\(1999\)4:2\(64\)](https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/(ASCE)1084-0680(1999)4:2(64))

Sunzi. Cleary, T.F. (2005). *The art of war*. Boston, Mass: Shambhala; Abridged edition.

Söderlund, J. & Tell, F. (2012) *Styrning: med projekt och kunskap i fokus*. Studentlitteratur AB.

Thylefors, I. (2019). *Arbete och teknik på människans villkor* (uppl 4:1). Prenter, Stockholm.

Yukl, G. (2009). *Leadership in Organizations* (7 uppl.). New York, NY: Pearson Education, Prentice Hall.

Yukl, G., & Mahsud, R. (2010). *Why flexible and Adaptive Leadership is Essential*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (2): 81–93.

Zaccaro, S. & Horn, Z. (2003). *Leadership theory and practice: Fostering an effective symbiosis*. *Leadership Quarterly*, 14(6):769