

Tre nycklar till framgångsrik byggproduktion - förtroende, tydlighet och stöd

Bakgrund

1994-96 genomfördes studien "Kvalitet i byggandet - kvalitetsfelkostnader II" med finansiering av SBUF, BFR och sju entreprenadföretag (se SBUF Informerar 98:16). Syftet var att kartlägga förekommande fel i sju skilda byggprojekt, analysera orsakerna till felen och beräkna kostnaderna för att rätta felen. Felkostnaden för de sju byggprojekten visade sig variera mellan 2,3 och 9,4 % av produktionskostnaden.

I projektets slutrapport presenterades ett antal generella grundorsaker till varför felen uppkom. När slutresultaten redovisades för praktiker var en återkommande fråga hur det kunde skilja så mycket mellan de olika byggprojekten. En preliminär analys visade att en möjlig förklaring kunde vara produktionsledningens agerande, dels hur de stödjande funktionerna agerade, det vill säga vilka förutsättningar som platsledningen gavs, dels hur platsledningen själv agerade. De indikationer som den preliminära analysen visade väckte ett intresse för en utförligare analys av de sju byggprojekten och vilken betydelse ledarskapet hade i dessa.

Syfte

Syftet med studien har varit att öka kunskapen om ledarskapets betydelse för framgångsrik byggproduktion (låg felkostnad) och hur man kan skapa sådan framgång samt att identifiera nyckelfaktorer i ledarskapet som leder till framgångsrik byggproduktion och som i sin tur

- kan utgöra ett verktyg för att kunna förutse riskfyllda projekt med avseende på ledarskapet och som
- kan utöka möjligheterna för framgångsrikare produktion.

Genomförande

Med bidrag från SBUF har projektet genomförts i samverkan mellan FoU-Väst och Institutionen för byggnadsekonomi, Chalmers. I projektet har F O Peterson & Söner AB, Granova AB, JM Bygg AB, NCC AB, PEAB AB, SBS Entreprenad AB, Selmer Bygg Göteborg AB och Skanska Sverige AB medverkat.

Analysen har genomförts i två steg. I det första steget har resultaten från den tidigare utförda felkostnadsstudien använts för en jämförelse mellan projekt med låg respektive hög felkostnad och skillnader i rådande förhållanden har identifierats, grupperats och formulerats som nyckelfaktorer för framgångsrik byggproduktion. I det andra steget har nyckelfaktorerna testats på 19 byggprojekt genom 63 intervjuer med arbetschefer, platschefer, arbetsledare och lagbasar.

Resultat

Rapportens slutsats är att skillnaden i felkostnad främst beror på skillnader i ledarskapet. Tidspress, kostnadspress, produktens komplexitet, projektets storlek, handlingarnas standard och beställarens tydlighet har olika inverkan på processen och människorna. De bidrar till att fel uppkommer men förklarar inte den stora skillnaden i felkostnad mellan de studerade projekten.

I studien har tre huvudsakliga faktorer i ledarskapet identifierats som förklarar skillnaden:

- Gruppens förtroende för ledaren, vilket är avhängigt av ledarens kompetens, förmåga att ge klar information, sociala kompetens, kunskap och erfarenhet, förmåga att våga lita på gruppen, samt hur ledarens projekt brukar gå, ledarens roll och tidigare relationer mellan ledaren och gruppen.

	Produkt- typ	Om-, till- eller nybyggnad	Entreprenadform	Entreprenad- summa (mkr)	Byggtid (månader)
1	Kontor/lägenheter	Om	TE	60	13
2	Sjukhus	Om/Till	GE	10,5	10
3	Butik	Om/Till	GE	5	4
4	Frysrum	Ny	TE	22	10
5	Hotell	Om	TE, egen regi	60	16
6	Sjukhem	Om	GE	21	4
7	Kontor/Butik	Om	GE	11	6
8	Skola	Om	GE	6	6
9	Vårdcentral	Ny	TE	4,5	6
10	Lägenheter/kontor	Om	GE	4,5	8
11	Kontor	Om	GE	7	8
12	Kontor	Om	GE	4	4
13	Fängelse	Om/Till	GE, sam	8	6
14	Väg	Om	GE	11	6
15	Laboratorie	Ny	TE	10	7
16	Laboratorie	Om	GE, sam	70	15
17	Kontor/Butik	Ny	TE	23	7
18	Kontor/Verkstad	Ny	TE	135	13
19	Radhus	Ny	TE	11	8

För teststudien valdes 19 byggprojekt av olika karaktär ut med hjälp av fyra entreprenadföretag. Alla projekt var antingen i slutskedet av produktionen eller nyligen avslutade.

- Hur tydlig uppgiften är, vilket styrs av hur mycket ledaren kommunicerar med projektörer, vilken kunskap ledaren har om byggnaden vid produktionsstart och hur tydligt ledaren informerar och instruerar gruppen.
- Stödet till ledaren, som omfattar ledarens maktposition, vilket stöd ledaren får på arbetsplatsen och vilket stöd ledaren får på huvudkontoret.

I rapporten framhålls att ledarskapet överlag är gott men att det finns brister som är möjliga att åtgärda. Studien visar på ett tydligt sätt att en stor möjlighet till förbättring ligger hos ledaren och i stödet till ledaren. Det påpekas även att de flesta förbättringarna måste man som ledare göra själv. Utgående från studien har 10 rekommendationer formulerats varav fem avser stödet till ledaren och fem riktar sig till ledaren på arbetsplatsen:

Stödet till ledaren

1. Värdera ledarskapet före projektstart
2. Skapa organisationer med upp-arbetade kontakter
3. Utveckla ledarens mjuka sidor
4. Planera behovsamtal med ledaren
5. Skapa möjligheter för ledaren att bygga upp kunskap om produkten

Ledarens agerande

6. Skapa teamkänsla
7. Tydliggör målet och resultatet
8. Eftersträva tydligare och snabbare information
9. Ge gruppen allt större ansvar
10. Visa att Du bryr Dig om individerna

Ytterligare information lämnas av

Pär Åhman, FoU-Väst, tel 031-20 04 60, eller av Per-Erik Josephson, Institutionen för byggnadsekonomi, Chalmers, tel 031-772 54 94.

Rapporten **Tre nycklar till framgångsrik byggproduktion - förtroende, tydlighet och stöd** (Rapport 9903, av Per-Erik Josephson, 51 sidor, pris exkl. moms 200 kr) kan beställas från FoU-Väst, tel 031-20 04 60, fax 031-16 00 85, e-post ahman@bfvast.se, www.bfvast.se.