

Projektledarskap i bygg- och anläggningsprojekt:
Förbättrat ledarskap genom coaching?

Alexander Styhre och Per-Erik Josephson

Avdelningen för projektledning
Avdelningen för byggnadsekonomi
Centrum för management i byggsektorn
CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA
Göteborg 2007

Projektledarskap i bygg- och anläggningsprojekt:
Förbättrat ledarskap genom coaching?
ALEXANDER STYHRE och PER-ERIK JOSEPHSON

Copyright © Alexander Styhre och Per-Erik Josephson 2007

ISBN 978-91-976181-4-4

Avdelningen för projektledning
Avdelningen för byggnadsekonomi
Centrum för management i byggsektorn (CMB)
Chalmers tekniska högskola
SE-412 96 Göteborg
Sverige
Tel: +46 31 - 772 1000

Tryck: Chalmers Repro
Göteborg, Sverige 2007

Executive summary

Problemställning: Byggindustrin har under en följd av år utvecklat platscheferollen till att inte bara hantera byggtekniska frågor utan till att också ansvara för en rad administrativa, juridiska och personella frågor. Studier av platschefer visar att de har en hög arbetsbelastning, arbetar långa dagar och mycket övertid, samt upplever att de inte har tillräckligt mycket kontakt med kollegor och överordnade chefer. Platschefer bör därmed på ett eller annat sätt få större stöd i syfte att kunna genomföra sina arbetsuppgifter på ett tillfredsställande sätt. En sådan form av stöd som diskuteras i managementlitteraturen är begreppet coaching. Det innebär att en person aktivt och under en längre tidsperiod samtalar och stödjer en ledare i dennes arbete.

Syfte: Den här rapporten baseras på erfarenheter från ett FoU-projekt som haft två syften: (1) att undersöka hur platschefer i svenska byggföretag upplever sitt arbete och vilken form av stöd de anser sig behöva för att utföra detta på ett tillfredsställande sätt, (2) genomföra en ett år lång coachingprocess med ett antal platschefer i syfte att undersöka om detta kan vara en form av ledarutveckling som utvecklar och stödjer platschefer i deras arbete.

Metod: Den överordnade metodologiska orienteringen för FoU-projektet är en aktionsforskningsansats i vilken forskare och praktiker (dvs företrädare för svensk byggindustri) gemensamt fastställer målsättningar för projektet. Den första fasen av projektet är baserat på en intervjustudie där platschefer, arbetschefer samt lagbasar intervjuas om deras syn på platschefens arbetssituation och möjligheter att utföra detta arbete. I den andra fasen genomförs en coachingprocess där en professionell coach träffar ett antal platschefer under en period om ett år. Under denna period träffar coachen platscheferna ungefär var tredje vecka på arbetsplatsen eller på annan lämpligt ställe. Under perioden intervjuar forskargruppen platscheferna vid tre tillfällen samt coachen vid två tillfällen.

Resultat: Resultat från studiens första fas visar att platscheferna upplever sitt arbete som kreativt och dynamiskt, men de anser att det föreligger en målkonflikt mellan deras vilja att leda det praktiska arbetet och de administrativa sysslor som de ålagts. Det finns ett stort behov av ett mer aktivt stöd från byggföretagen samt ett behov av arenor där kollegor kan träffas och utbyta erfarenheter. Coachingfasen visar att flertalet av de sex deltagande platscheferna upplevde coachingen som konstruktiv och givande och att de utvecklades i sitt ledarskap och praktiska arbete. De hade vidare stort förtroende för coachen och ansåg att dennes beteendevetenskapliga approach kom dem väl till pass. En av platscheferna var mer skeptisk till upplägget och hade svårt att se den praktiska nyttan med coachingen för egen del. Han var dock positiv till coaching för andra platschefer, företrädesvis yngre kollegor.

Rekommendationer: Utifrån de positiva erfarenheter, som FoU-projektet kan rapportera finns det anledning för svensk byggindustri att fortsätta fundera under vilka förutsättningar och i vilka former som coaching kan vara en effektiv och praktisk användbar metod för att stödja platschefer och andra beslutsfattare i deras arbete. Forskargruppen föreslår att svenska byggföretag initierar ett fortsättningsprojekt där de ger fler platschefer möjlighet att prova coachingstödet. Detta skulle också ge ett utökat empiriskt material, som skulle vara av vetenskapligt intresse. Exempel på en fortsatt studie skulle kunna vara en mer omfattande coachingstudie där mer än en coach är verksam och där fler sorters platschefer deltar.

Förord

De resultat och slutsatser som presenteras i detta i grunden explorativa FoU-projekt visar att coaching kan under vissa förutsättningar vara ett mycket effektivt sätt att stödja platschefer och andra personer i ledande och beslutsfattande ställning inom byggindustrin. Det är vår förhoppning att detta inledande arbete kommer att få en såväl praktisk som vetenskaplig fortsättning med inriktning på att vidareutveckla konceptet och att implementera det i svensk byggindustri.

Projektet har haft som tydlig målsättning att bidra till att utveckla det stöd som svenska byggföretag ger sina platschefer och är därför baserad på en så kallad aktionsforskningsansats. Denna metodik är inte möjlig att tillämpa utan ett öppet och konstruktivt samarbete mellan akademiska forskare och företagsrepresentanter och andra branschföreträdare. Vi vill därför särskilt tacka Hans Trulsson, Peab, Patric Broddheimer, verksam i JK-Bygg (AF-bygg) under projekttiden, Ronald Caous, MoveUp Competence AB, och de sex platschefer som medverkat i projektet, men också de kollegor till platscheferna som medverkat vid intervjuer. Vi vill också tacka den referensgrupp som gett synpunkter projektets upplägg och genomförande: Kjell Fröjdendahl, Granova, Börje Hammarström, Ledarna, Leif Nyrell, Byggnadsarbetarförbundet, samt Åke Sparringsjö, NCC.

Projektet har finansierats av Formas-BIC (projekt nr 24.4/2004-0267), Sveriges Byggindustriers Utvecklingsfond, SBUF (projekt nr 11594), Centrum för Management i Byggsektorn, CMB, samt medverkande företag.

Göteborg i juni 2007

Alexander Styhre

Per-Erik Josephson

Innehållsförteckning

Introduktion	7
Coaching som stöd för utveckling	7
Studiens metodik	7
Teoretiskt ramverk	11
Litteraturen om platschefers arbete	11
<i>Egenskapsperspektive</i>	11
<i>Ledarskapsstilperspektivet</i>	12
<i>Contingency-perspektivet (situationsberoendet)</i>	13
<i>“Det nya ledarskapet”: karisma och transformativt ledarskap</i>	14
Mellanchefers arbete	16
Studier av platschefers arbete	17
Begreppet coaching	19
Resultat från empiriska studier	23
Fas 1: Studier av platschefer i arbete	23
Fas 2: Coachingprocessen	27
<i>Intervjutillfälle 1: September 2005</i>	27
<i>Intervjutillfälle 2: Februari 2006</i>	28
<i>Intervjutillfälle 3: Juni 2006</i>	30
Funderingar och reservationer	35
Platschefens framtida roll och vikten av coaching	37
Intervjuer med coach	39
<i>Första intervjun</i>	39
<i>Andra intervjun</i>	42
Analys	47
Lärdomar från coachingprojektet	47
Bör coaching användas som ledningsstöd inom byggindustrin?	48
Våra reflektioner om processen	50
Våra rekommendationer	51
Slutsatser och rekommendationer	53
Referenser	55

Introduktion

Coaching som stöd för utveckling

Under diverse olika forskningsprojekt under en följd av år har vi mött på två vanliga föreställningar om byggindustrin. Den första är att byggnadsindustrin är ”konservativ” och uppvisar vissa speciella egenskaper som gör att den avviker från andra industrier. Den andra är att byggplatschefer har en av de tyngsta och mest ansvarsfulla uppgifterna inom industrin. De bär det tekniska, administrativa, och ledarskapsmässiga ansvaret för ett byggprojekt, men de anses vara alltför dåligt understödda av linjeorganisationen inom företaget. Inom detta FoU-projekt konfronterades vi med dessa två föreställningar. Vi försöker på en explorativ basis undersöka huruvida platschefer upplever stödet från en professionell coach som positivt för deras möjligheter att leda och driva sitt byggprojekt. Vi har därför dels försökt hitta praktiska men samtidigt teoretiskt intressanta modeller för att de facto stödja platschefer i deras arbete, dels utmanat föreställningen om konservatism inom byggindustrin. Coaching är på intet sätt en okontroversiell metod och det finns endast begränsad erfarenhet av detta ledningsstöd i byggindustrin. Internationellt har det inte heller funnits några studier att tillgå som jämförelsematerial. Föreliggande studier bör därför ses som en explorativ studie i syfte att skapa förståelse för dels hur byggindustrin kan utveckla sitt stöd och sin hjälp till platscheferna i deras arbete, dels ett försök till att bidra till den internationella forskningen om coaching.

Studiens metodik

Studien har varit baserad på en så kallad aktionsforskningsmetodik (*action research*). Innan vi redogör för studiens praktiska genomförande kommer vi att upprätthålla oss vid vilket forskningsideal denna metodik representerar. Aktionsforskning är samlingsnamnet på en lång rad komplementär och alternativa forskningsmetoder som alla delar målsättningen att skapa ny och praktiskt tillämpbar kunskap i samarbete med praktiker, dvs de som studeras i projektet. För att nämna några olika

skolor inom aktionsforskningen används begrepp som *insider action research* (Coghlan, 2001), *insider/outsider research* (Bartunek och Louis, 1996), *co-operative inquiry* (Reason, 1999), *collaborative research* (Adler, Shani och Styhre, 2004), *action inquiry* (Ellis och Kiely, 2000), och *appreciative inquiry* (Johnson och Leavitt, 2001). Reason (2006: 198) summerar bredden inom aktionsforskningen: "Action research is partly a family of practical methodologies for engaging people in dealing with key issues in their living". Dessa olika forskningsansatser delar som sagt föreställningen om att vetenskapliga studier kan och bör, åtminstone i vissa fall, syfta till att utveckla kunskap som är praktiskt användbar. Coghlan och Brannick (2001: xi) formulerar denna utgångspunkt enligt följande:

As the name suggest, action research is an approach to research which aims at both taking action and creating knowledge or theory about that action. The outcomes are both an action and a research outcome, unlike traditional research approaches which aims at creating knowledge only. Action research works through a cyclical process of consciously and deliberately: (a) planning; (b) taking action; (c) evaluating the action, leading to further planning and so on. The second dimension of action research is that it is participative, in that the members of the system which is being studied participate actively in the cyclical process. (Coghlan och Brannick, 2001: xi)

Heron och Reason (2001: 180) och Pålshaugen (2001: 212) delar denna syn och menar att man ska bedriva forskningen inte "på människor" utan "med människor". Detta medför att aktionsforskning tillskriver det studerade subjektet en "medskapande" roll. Detta kan betyda rent praktiskt att forskare och företagsrepresentanter gemensamt försöker formulera forskningsfrågor och dra upp riktlinjer för forskningsprojektet. I föreliggande studie deltog fyra parter: (1) akademiska forskare, (2) företagsrepresentanter, (3) platschefer, som deltog i coaching-aktiviteterna, samt (4) den professionella coachen, som genomförde coachingen. Dessa fyra gruppers såväl individuella som gemensamma intressen, liksom denna konstruktion i sig, har medfört att ett flertal olika målsättningar och en större bredd av synpunkter och

idéer har beaktats under FoU-projektet än vid en konventionell metod. Utöver dessa fyra grupper har en så kallad referensgrupp bestående av representanter för Sveriges Byggnadsarbetarförbund, förbundet Ledarna, samt två byggföretag, varav ett större företag och ett medelstort företag, medverkat. Referensgruppen har haft till uppgift att kommentera och ge synpunkter på projektets genomförande. Forskargruppen har haft två möten med referensgruppen där projektet har presenterats och diskuterats.

FoU-projektet har varit uppdelat i två faser: en förundersökningsfas i vilken ett antal platschefer, deras arbetschefer samt deras underordnade arbetsledare (lagbas) har intervjuats, samt en coachingfas i vilken sex platschefer har deltagit i ett årslångt coachingprojekt. I förundersökningsfasen intervjuades 15 platschefer om sin arbetssituation. För att bättre förstå situationen intervjuades även 12 arbetschefer, 10 arbetsledare och 6 lagbasar ur platschefernas respektive projektorganisationer. Intervjuerna var semi-strukturerade och genomfördes på vars och ens arbetsplats med en eller flera forskare. 10 av intervjuerna genomfördes av en forskningsassistent vid Chalmers tekniska högskola. Intervjuerna spelades in på band samt skrevs ut av de seniora forskarna. Förundersökningsfasen syftade till att skapa en bild av hur platscheferna och deras närmaste kollegor och medarbetare ser på detta arbete och vilket behov av stöd och utveckling som platscheferna upplever att de behöver för att kunna fungera effektivt. I den andra fasen, coaching-fasen, genomfördes ett årslångt coachingprogram där sex utvalda och tillfrågade platschefer deltog. I denna fas var det en professionell coach som genomförde arbetet och forskargruppen genomförde intervjuer med de sex deltagande platscheferna vid tre tillfällen: i början, i mitten, och i slutet av coachingfasen. Även coachen intervjuades vid två tillfällen (vid mitten och i slutet) i syfte att höra hur denne såg på processen och platschefernas möjlighet att utveckla sin kompetens och sina färdigheter.

Teoretiskt ramverk

I den teoretiska referensramen som tillämpas är det i första hand två litteraturområden som har använts: litteratur om byggplatschefers arbete och litteratur om coaching. I det följande kommer dessa två områden att introduceras överskådligt.

Litteraturen om byggplatschefers arbete

Litteraturen om platschefer kan och bör enligt vårt förmenande placeras in bland ledarskapsforskningen och mer specifikt litteraturen om mellanchefer. Även om platschefer ofta omsätter stora projekt i sina projekt är deras position likväl underordnad vad som brukar benämnas arbetschefen och andra högre chefer. Ledarskapslitteraturen är mycket omfattande och rymmer en mängd olika inriktningar och teoretiska och metodologiska orienteringar. Ett vanligt sätt att ge en schematisk bild av ledarskapslitteraturen är att dela upp den i fyra olika perioder enligt Alan Brymans modell (1992) nedan. Dessa kommer att diskuteras i det följande.

Period	Angreppssätt	Huvudtema
Fram till 1940-talet	Egenskapsperspektivet	Ledaregenskaper är medfödda
Sent 1940-tal till sent 1960-tal	Ledarskapsstilperspektivet	Ledareffektivitet är en effekt av beteende
Sent 1960-tal till 1980-tal	Situationsberoende-perspektivet	Ledarskap är beroende av situationen
Sedan tidigt 1980s	“Det nya ledarskapet”:	Ledare behöver visioner och motivera andra.

Tabell 1. Trender i ledarskapsforskning (hämtad från Bryman, 1992: 1)

Egenskapsperspektivet

Det första perspektivet, det så kallade *egenskapsperspektivet*, betonar vilka egenskaper ledaren har eller bör utveckla. Detta perspektiv, som

dominerade till slutet av 1940-talet, intresserar sig för vilka egenskaper en god ledare har. Här studeras såväl fysiska egenskaper som längd, fysiologi och kroppsspråk, men även mer abstrakta egenskaper som intelligens, verbal förmåga och förmåga att fatta beslut. Egenskapsperspektivet är i första hand fokuserat på enskilda individer och fäster heller inte någon större uppmärksamhet på den sociala kontext i vilken ledaren är verksam. Egenskapsperspektivet har därför i första hand fastställt en mängd egenskaper som ledare besitter eller kan uppvisa men skapar ingen vidare förståelse för hur dessa egenskaper praktiseras i det dagliga arbetet. Även om Bryman (1992) menar att intresset för egenskapsperspektivet svalnade i slutet 1940-talet så betydde detta ingalunda att det dog ut. Långt in på 1970-talet producerades det fortfarande texter om ledarskap där egenskaperna var de främsta analytiska kategorierna. I den s k populära managementlitteraturen är det exempelvis alltför legio att beskriva ledare utifrån deras personliga egenskaper eller uppnådda resultat under exempelvis universitetsstudierna. Föreställningen om de individuella egenskapernas betydelse lever vidare om än i modifierad form.

Ledarskapsstilperspektivet

Ledarskapsstilperspektivet är det perspektiv som dominerade ledarskapsforskningen från 1940-talets slut till slutet av 1960-talet. I stället för att betona förhållandevis stabila egenskaper hos en enskild ledare så är det istället denne ledares *aktiviteter* som är i fokus. Ledarskap är således operationaliserat som en mängd processer och aktiviteter som ledaren genomför. Sådana processer kan vara att leda ett ledningsgruppsmöte, att bli intervjuad i media, att prata med medarbetarna i korridoren, att skriva under kontrakt med en underleverantör, att hantera en konflikt, eller att hålla ett tal när en medarbetare skall gå i pension. I alla dessa fall är ledaren engagerad i en aktivitet som leder till någon form av resultat. Ledarskapsstilperspektivet betonar att olika ledare har en individuell stil som resulterar i att de uppnår olika resultat med olika medel. Exempelvis kan en ledare som skall hålla ett tal till en medarbetare som skall gå i

pension välja att ha en familjär ton i vilket medarbetaren framställs på ett visst sätt eller kanske ha ett mer humoristiskt anslag i vilken medarbetaren, företaget och den förestående pensioneringen kan framstå på ett annat sätt. Ledaren väljer här en viss stil som han eller hon anser vara mest lämplig och mest legitim för att uppnå ett önskat resultat, i det här fallet kanske att framställa företaget och ledaren själv som en omsorgsfull och socialt ansvarstagande arbetsgivare som bryr sig om sina medarbetare. Ledarskapstilsperspektivet kan här påvisa en uppsättning olika stilar och beteenden som på olika sätt genererar olika effekter. En ledare kan vara mycket auktoritär, dvs välja att bestämma själv, eller föredra ett informellt beslutsfattande där vissa betrodda medarbetare kan ha ett betydande inflytande. Kritiker mot ledarskapstilsperspektivet är i mångt och mycket samma som mot egenskapsperspektivet, dvs perspektivet betonar enskilda individers aktiviteter och negligerar det sociala sammanhang i vilket ledarskapet utövas. Det är inte fallet att en ledare själv kan välja sin stil utan denna stil är i mångt och mycket betingad av yttre förhållanden över vilka ledaren inte kan styra fullt ut.

Contingency-perspektivet (situationsberoendet)

Contingency-perspektivet uppmärksammar problematiken med den sociala kontexten. Redan Philip Selznicks bok *Leadership in Administration* från 1957 talade om behovet av att se ledarskap som institutionellt betingat, dvs ledarskap är en effekt av olika sociala förhållanden och föreställningar snarare än vad som föregår dessa. Selznick (1957: 24) skriver att "leadership is not equivalent to office-holding or legal prestige or an authority or decision making . . . understanding leadership requires understanding of a broader social process". 1968 publicerade Fred Fiedler en bok i vilken begreppet *situationsanpassat ledarskap* introducerades. Fiedler menade att ledarskap skall ses som vad som är förbundet med det sociala sammanhang som ledarskapet utövas inom. En kompetent ledare är därmed en person som förmår uppvisa en mängd olika beteenden och egenskaper beroende på vilken situation man befinner sig i. Man kan tänka sig att Sveriges Statsminister till exempel

måste visa sig handlingskraftig och beslutsam under ett möte med partiets ledningsgrupp, kanske ha en statsmannamässig framtoning vid en intervju i radio eller TV samt kunna uppvisa en mer avslappnad och familjär ton vid en middag med kollegor vid ett internationellt toppmöte. Statsministern måste här alternera mellan ett antal olika beteenden och handlingsmönster som är betingade av den situation han (vilket har varit fallet i Sverige till dags dato) befinner sig i för tillfället. Förtroendet för en politisk ledare är i mångt och mycket avhängigt förmågan att uttolka vilket beteende som en given situation kräver.

Även om contingency-perspektivet kanske kan framstå som självklart i sitt betonande av ett bredare socialt sammanhang så representerar det att perspektivet på ledarskap breddas från att vara individuellt till kollektivt betingat. Snarare än att endast intressera sig för ledaren som person är det ledaren i ett socialt sammanhang som är analysobjektet.

“Det nya ledarskapet”: Karisma och transformativt ledarskap

Under 1980-talet genomgår synen på näringslivet en förändring. Det är dels högkonjunktur i världsekonomierna efter 1970-talets oljekriser och finansmarknaderna avregleras vilket gör att näringslivet får en allt större medial uppmärksamhet. Ledarna för storföretag blir allt mer uppmärksammade som betydelsefulla representanter för näringslivet och samhället i stort. Det är således under 1980-talet som den populära litteraturen om ledarskap etablerar sig som en genre inom managementlitteraturen. Chryslers VD Lee Iacocca och General Electrics VD Jack Welsh blir exempelvis två av 1980-talets stora näringslivsikonerna. I Sverige uppnår Jan Carlzon samma status som en förnyare med sina idéer om att ”riva pyramiderna” (hierarkierna) i organisationerna. Ledarskapsforskningen börjar också intressera sig för nya perspektiv som fångar denna nyvunna status bland näringslivets ledare. Två av dessa är vad som brukar kallas *transformativt ledarskap* och begreppet *karisma*. Transformativt ledarskap brukar kontrasteras mot vad som på engelska benämns *transactional leadership* vilket kan sägas avse den

dagliga driften av verksamheten. Transformativt ledarskap är i stället ledarskap som betonar förändring och utveckling (Yammarino m fl., 2005: 897). Då förändring och utveckling bygger på aktivt deltagande från medarbetarna betonar transformativt ledarskap i större utsträckning än *transactional leadership* egenskaper som förmågan att fatta egna beslut, självständigt tänkande, osv. Begrepp som lojalitet, tilltro och motivation betonas inom det transformativa ledarskapet medan *transactional leadership* betonar rutiner och roller. Vad som brukar benämnas *karismatiskt ledarskap* är ofta förknippat med transformativt ledarskap men är inte riktigt samma sak då en ledare kan upplevas karismatisk men samtidigt betona *transactional leadership*. Max Weber talade om karisma som en extraordinär egenskap som vissa personer besitter; karisma är förmågan att entusiasmera och engagera personer på basis av sin personlighet snarare än på basis av rationella argument. Karismatiska ledare har med andra ord en förmåga att influera och engagera sina medarbetare. Yammarino m fl (2005) skriver:

Charismatic leadership is generally defined in terms of the leader's influence over followers and the nature of the leader-follower relationship. Key leader behaviors include articulating an appealing vision, communicating high performance expectations, displaying self-confidence, role modeling exemplary behavior, expressing confidence in follower's ability to achieve goals, and emphasizing ideological aspects of work and collective identity . . . Other key aspects of charismatic leader behavior are articulating a innovative strategic vision, displaying unconventional or creative behaviors, taking personal risks, and showing sensitivity to follower needs and environmental constraints, opportunities, and threats". (Yammarino m fl, 2005: 896)

Man kan säga att karisma är den "restpost" som förklarar varför vissa ledare, allt annat lika, lyckas övertyga såväl personer inom som utanför företaget eller organisationen att arbeta för vissa målsättningar. Vissa personer besitter helt enkelt egenskaper som gör att vi finner dem trovärdiga eller övertygande. Det finns emellertid ingen karisma *i sig* utan karisma är, som Conger och Kanungo (1987) påtalar, ett attribut som

tillskrivs vissa individer av kollektivet. ”Like other kinds of leadership”, skriver Conger och Kanungo, (1987: 639), ”charisma must be viewed as an attribution made by followers who observe certain behaviors on the part of the leader within organizational contexts”.

Såväl Bryman (1992) som Yammarino m fl, (2005) talar om transformativt ledarskap och karismatiskt ledarskap som ”den nya ledarskapsforskningen”. Snarare än att betona den dagliga driften och ledningen av ett företag eller en organisation så uppmärksammas behovet av ett känslomässigt betingat ledarskap, dvs ett ledarskap som får medarbetarna engagerade och motiverade. Ledarskap är här inte bara en fråga om att vara en god beslutsfattare eller kunna uttrycka sig klart och tydligt i media utan även en förmåga att skapa en känsla av delaktighet och engagemang.

Mellanchefers arbete

Som ovan angivits innefattar ledarskapslitteraturen en stor mängd perspektiv. En specifik position i ett företag eller en organisation är mellanchef. I litteraturen finns det en ganska polariserad bild av mellanchefens roll och ställning. Ett flertal författare pekar på att mellanchefer är en chefskategori som alltsedan 1980-talet har minskat i omfattning (Barley och Kunda, 2006: 55) medan andra pekar på den roll som mellanchefen spelar i organisationen. Vi kan inleda med att diskutera den mer negativa synen på mellanchefen. Newell och Dopson (1996: 9) rapporterar att i en studie av 532 manliga mellanchefer var cirka hälften missbelåtna med hur mycket tid de lade ner på sitt arbete. I en tidigare studie målar Dopson och Stewart (1990: 3) upp en ganska svart bild av mellanchefen:

Few people have anything encouraging to say about middle management . . . most people portray the middle managers as a frustrated, disillusioned individual caught in the middle of a hierarchy impotent and with no real hope of career progression. The work is dreary, the careers are frustrating and information technology, some writers argue, will make the role yet more

routine, uninteresting and unimportant. (Dopson & Stewart, 1990: 3)

Della Rocca (1993: 57) hävdar på ett likartat sätt att mellanchefer saknar kontroll och autonomi i beslutsfattandet. Mellanchefsjobbet är därför problematiskt då det saknar "entreprenöriellt innehåll" utan styrs helt och hållet av fastlagda regler och föreskrifter. Floyd och Woolridge (1997) utpekar också mellanchefer som en form av kvarleva från en byråkratisk tidsålder; de är "the dinosaurs of the business world" som idag inte längre kan överleva i en alltmer fientlig värld där organisationer plattas ut och blir mindre hierarkiska. Mer positiva omdömen om platschefens arbete formuleras av Pinsoneault och Kraemer (1997: 666) som hävdar att mellanchefer har funktionen att operationalisera och sprida beslut om målsättningar, policies och förändringsarbete från ledningen vidare ut i organisationen. Mellanchefer spelar därför en viktig roll i att försöka överbrygga ledning och medarbetare. På samma sätt menar King, Fowler och Zeithaml (2001: 98) att mellanchefer spelar en central - och ofta dåligt uppskattad - roll som den som realiserar strategiska beslut i företag. Delmestri och Walgenbachs (2005) studier av mellancheferns arbete i Tyskland, Storbritannien och Italien stödjer denna mer positiva syn på mellancheferns roll och betydelse.

Studier av platschefers arbete

Den vetenskapliga litteraturen om byggplatschefers arbete är tämligen begränsad och finns framförallt publicerad i tidskrifter med inriktning mot byggindustrin och byggekonomi. I likhet med litteraturen om mellanchefer i stort så finns det en kluvenhet i att platschefen betonas spela en central roll för ett byggprojekts genomförande samtidigt som platschefen har en underordnad och inte alltid tillräckligt uppskattad roll. Mustapha och Naoum (1998: 1) skriver: "The site manager stands at the heart of the success of the failure of the project for the contractor, the professional team, the client and ultimately the general public". På ett liknande sätt uttrycker sig Djebarni (1996: 281) som också betonar rollens arbetsbörda: "Site managers carry out one of the toughest and

hardest jobs in the construction process. Site management is characterized by a high work overload, long working hours, and many conflicting parties to deal with including the management, the subcontractors, the subordinates, the client, etc. This trait of the job makes it very prone to stress” (Djebarni, 1996: 281). Redan 1962 uppmärksammade Wirdenius och Lönnsjö denna situation på svenska byggplatser.

”Verksamheten har enligt observatörernas samstämmiga rapporter karaktären av mångsyssleri med täta byten av sysselsättning. Arbetsledarens [platschefens] dag är starkt sönderstyckad, och avbrott i en pågående sysselsättning är vanliga, då nya och ofta trängande problem ständigt dyker upp och pockar på sin lösning” (Wirdenius & Lönnsjö, 1962).

En förklaring var enligt forskarna att den långa rad med arbetskrav som ställs på platschefen, såsom olika sorters tekniska kunskaper, ledning av många olika yrkesgrupper, planering, stort ansvar, stor självständighet och vissa fysiska krav. Kristoffersson (1995) gav en annan förklaring till den splittrade arbetsdagen. ”Arbetsledningens [platschefernas] dagar ger inte möjlighet att arbeta effektivt. Deras arbetssätt är reaktivt (man planerar inte 80 arbetsmoment under en dag) och hänger samman med inställningen att man ska ’serva laget’” (Kristoffersson, 1995). Kristoffersson (1995) och Fraser (2000) visar att personliga egenskaper hos platschefen är centrala för att förklara varför vissa byggprojekt är mer framgångsrika än andra medan Josephson (1999) visar att också företagets stöd till platschefen, platschefens medverkan i tidiga projektskeden och produktionslagets förtroende för platschefen också har betydelse.

Bygghälsan uppmärksammade platschefers arbetssituation under 1980-talet. De fann att organisationsförhållandena innebar fler positiva komponenter för byggplatschefer än för motsvarande positioner inom annan industri, t ex kortare beslutsvägar och större befogenheter till beslut med stora ekonomiska konsekvenser (Lindell och Olsson, 1984). Larsson och Lindell (1992) och Davidson och Sutherland (1992)

menar att stress är ett centralt problem för platschefer. I övrigt diskuteras mest vad platschefer gör (se Kristoffersson, 1995; Josephson m fl 1998) och tekniska detaljer i platschefers arbete (se Lowe och Skitmore, 1994; Ogulana, 1991). För att sammanfatta är litteraturen om platschefer ganska begränsad och är till yttermera visso svagt empiriskt förankrad. Det finns således goda möjligheter att ge ett såväl teoretiskt som praktiskt bidrag till denna litteratur.

Begreppet coaching

I studiens andra fas genomfördes ett coachingprogram där sex platschefer deltog. Inför starten av den andra fasen lästes litteratur som behandlade begreppet coaching. Inledningsvis kan konstateras att coachinglitteraturen var omfattande men att merparten bestod av normativ och tämligen handboksartad litteratur i vilken förtjänsterna med coaching och olika tips på praktiskt arbete med coaching belystes. Även om denna litteratur kan vara av intresse för en praktiserande coach var vi mer intresserad av att finna litteratur som kunde redogöra för empiriska studier av coaching. Det var återigen svårt att identifiera objektivt genomförda vetenskapliga studier utan merparten av studierna var reflektioner formulerade av coacher utifrån egna genomförda coachingprogram. Det finns emellertid en mer teoretiskt orienterad litteratur som problematiserar begreppet coaching som sådant.

Gray (2006: 476), en akademisk forskare, anför en studie av Eggers och Clark (2000) som visar att coaching är en av de snabbast växande områdena inom management consulting. Vidare hänvisar han till en enkätundersökning från 2004 bland 530 brittiska företag vilket visade att "78% had made use of coaching" and "coaching was the fastest growing approach to training delivery" (Gray, 2006: 476). Gray (2006: 477) är dock skeptisk till coachinglitteraturen som han menar är alltför begränsad och inriktad på "how to coach", framgångsrika coachingprojekt, eller framgångsrika coaches egenskaper. Palmer (2003), som själv arbetar som coach, är inne på Grays (2006) spår om att coaching har blivit en etablerad metod för att stödja chefer i deras arbete.

“Coaching is no longer seen as an experiment but as an improvement element of staff development”, skriver Palmer (2003: 28). Palmer (2003: 26) anför också en studie som pekar på nyttan med coaching: “Thirty-one managers underwent a conventional managerial training program, which followed by eight weeks of one-on-one executive coaching. Training alone increased productivity by 22.4 percent, but the coaching increased productivity by 88 percent” (Palmer, 2003: 26). Våldigt få detaljer om studiens metoder och genomförande rapporteras emellertid.

Coaching definieras på en mängd olika sätt i litteraturen. Kilburg (1996: 67, citerad av Kampa-Kokesch och Anderson, 2001: 208) definierar coaching enligt följande:

A helping relationship formed between a client who has managerial authority and responsibility in an organization and a consultant who uses a variety of behavioural techniques and methods to help the client achieve a mutually identified set of goals to improve his or her professional performance satisfaction, and, consequently, to improve the effectiveness of the client's organization within a formally defined coaching agreement.

Peterson (1996: 78) anför en mer handgriplig definition: “We define coaching as ‘the process of equipping people with the tools, knowledge, and opportunities they need to develop themselves and become more effective’” och Palmer (2003) talar om coaching i breda ordalag om att “bringing out the full potential of the individual” (Palmer, 2003: 28). Hall, Otazo och Hollenbeck, 1999: 40) betonar också det praktiska och handgripliga i arbetet med att coacha en person i sin yrkesutövning:

Coaching is meant to be a practical, goal-focused form of personal, one-on-one learning for busy executives and may be used to improve performance of executive behavior, enhance a career or prevent derailment, and work through organizational issues or change initiatives. Essentially, coaches provide executives important feedback that they would normally never get about personal, performance, career, and organizational issues.

Detta arbete innefattar träning i en mängd aktiviteter som "writing skills, setting priorities, and assessing staff needs" till mer krävande och svåra aktiviteter som "improving relationships with bosses, improving interpersonal skills, and how to implement layoffs" (Hall, Otazo, och Hollenbeck, 1999: 40). Ett flertal författare vinnlägger sig också om att tydligt skilja mellan executive coaching, mentoring och counselling. En coach är en person som kommer utanför organisationen och som skall hjälpa till att förbättra chefens förmåga och kompetens. En mentor, å andra sidan, är mer tydligt kopplad till organisationen och skall hjälpa chefen ifråga att upprätthålla sin karriär och sitt avancemang inom organisationen (Judge och Cowell, 1997: 71-72). En counsellor är slutligen en person som är utbildad till att hantera mer problematiska händelser än en coach förväntas kunna hantera. "[Coaching] is more issue-focused than therapy is and occurs in a broad array of contexts - including face-to-face sessions, meetings with other people, observations sessions, meeting, with other people, and by e-mail - and in a variety of locations away from work", sammanfattar (Kampa-Kokesch och Anderson, 2001: 210) relationen mellan coacher och counsellors.

Som redan påtalats är litteraturen förhållandevis begränsad och okritisk till coaching som metod. Gray (2006) och Berglas (2002) påtalar emellertid att det finns faror inbyggda i coaching-konceptet då coachen och/eller den coachade (på engelska ofta benämnd *coachee*) inte förmår dra en tydlig gräns mellan vad som är legitima och illegitima frågeställningar. Berglas (2002) menar exempelvis att coacher kan ignorera psykologiska problem som tydliggörs under coachingen och att detta kan leda till oönskade effekter för alla inblandade parter. Detta förefaller dock vara ett ganska marginellt problem då det inte diskuteras i någon av de andra texterna om coaching.

Resultat från empiriska studier

Fas 1: Studier av platschefer i arbete

I den inledande förundersökningsfasen undersöktes hur platschefer i byggindustrin upplevde sin arbetssituation och vilka behov av stöd och utveckling av sin kompetens som de upplevde att de behövde för att kunna genomföra sitt arbete på ett professionellt sätt. De flesta som intervjuades hade tillbringat stora delar av sina professionella karriärer inom byggindustrin och uttryckte en stor tillfredsställelse med de kreativa och skapande komponenterna i arbetet. En av platscheferna sa exempelvis: ”Ja, det som är mest positivt egentligen är att från ett papper, en tidplan, en ritning så ser man ju någonting växa upp därute, ett fysiskt resultat. Det ser jag som väldigt positivt”. Samtidigt pekade ett flertal av platscheferna på att de var tvungna eller såg sig som tvungna att vara delaktiga i en stor mängd processer och aktiviteter på bygget. En av de intervjuade platscheferna poängterade exempelvis svårigheten att delegera ansvar:

All kontakt med beställaren, all information som skall gå både från och till beställaren är ju en roll man har. Det gäller ju då att kommunicera problem och sånt man har så man kan få fram besked. Och sen är det ju att fördela arbetsuppgifter bland de övriga arbetsledarna som är på bygget. Sen har vi ju personalansvar då för de hantverkare som vi har på platsen. Det gäller ju att se till att de får arbetsberedningar och sånt och jag håller ju alltid information för de som kommer vad som gäller på bygget, allmäninformation och arbetsmiljö, och sen är det inskrivning för dem, löner varje månad. Sen har vi ju ekonomin; vi skall upprätta både budgetar och sen har vi all fakturering, all attest av fakturor, uppföljning av ekonomi: prognoser fyra gånger om året. Sedan är det även samordningsaktiviteter för arbetarskydd, det är ju en ganska tung bit—där har vi ju ett ganska tungt juridiskt ansvar . . . så gäller det att hålla uppdaterade arbetsmiljöplaner och gå skyddsronder och sånt.

Denna ovilja/oförmåga till att delegera ansvar ledde i många fall till att arbetet utvecklar sig till en strid ström av uppgifter som måste lösas och hanteras. ”Det är någonting hela tiden, kort sagt”

Jag som platschef måste veta vad som händer på arbetsplatsen . . . jag har ju samordningen; jag måste veta vad alla gör.

Jag sitter ju alltid med gubbarna i byggbyschan och käkar och alltihopa. Jag försöker alltid ha en bra kontakt och en bra kommunikation, Jag låser inte in mig själv i mitt rum och försöker stänga ute dem (medarbetarna).

Jag tror att du kommer jäkligt långt om du har förmågan att snacka med människor, att inte sätta dig på en ”hög stol” och tror att du kan allting. Det är alltid någon annan som kan nånting bättre än en själv. Som platschef måste du ha ett, inte skyddsnät, men en rasande massa människor runt omkring dig som du vet att om det händer någonting så kan jag ringa till honom så att han kan hjälpa mig med detta. Det tror jag är väldigt viktigt.

I ledningsuppdraget ingår förutom att tillse att byggprocessen flyter som planerat ett ansvar för en fungerande psykosocial arbetsmiljö, dvs att tillse att medarbetarna trivs med varandra och att hantera konflikter. Dessvärre upplevde många platschefer att detta arbete ofta begränsades av andra åtaganden. Bland annat ledde de många och olika arbetsuppgifterna till en splittrad arbetssituation:

Fråga: Är det stressigt?

Svar: Ja det får man väl lov att säga att det är. Nu går det ju periodvis. Vissa perioder kan man väl säga upplever man att det är normalt, va, att det är acceptabelt, men sen, periodvis funderar man på vad fan man håller på med. Det går lite upp och ner.

Stresstålig skall du kunna vara. Du skall kunna behålla lugnet. Det viktigaste många gånger är ju att även om det blir stressigt så får man ju ta det att ”det är ju inte så jävla brått”, utan man skall försöka ta sig tid till eftertanke så att man inte gör något överilat bara för att man tycker att det är panik.

Det är stressigt. Och sen känner man ju inte att man göra färdigt någonting. Man kanske har tio olika jobb på gång hela tiden som du inte får avslutat. Ofta får man ta till kvällar för att få stökat undan så att man kan börja på nästa sak. (Lagbas)

Förutan den rent fysiska arbetsbelastningen uttryckte en del platschefer ett missnöje med bristande kontakt med kollegor och överordnade samt att de tvingas inhysas i tillfälliga kontor med mycket enkel utrustning. En platschef uttryckte det enligt följande:

Man lever ju ett zigenarliv då . . . De här kontorsbarackerna hyrs, vi byter kontorsbaracker. Så jag efterlyser att vi egentligen skall få lite personliga kontorsbaracker som vi tar med från arbetsplats till arbetsplats, och där man liksom kan ordna sitt kontor, man vet var man har sina grejer, man har ordning och reda på ett helt annat sätt.

Vad som annars upplevdes som mest negativt och besvärande i arbetet var det ständigt ökande administrativa innehållet i arbetet. Detta skapade en situation där ansvaret för den löpande produktionen tenderar till att bli lidande då en stor mängd processer som ligger utanför själva byggnadsarbetet tillkommer. Frågor rörande kvalitet och miljöaspekter, löne- och personalfrågor med mera, upptar en allt större del av platschefens ansvar. Detta leder till ett nytt behov av att prioritera i arbetet:

Det jag prioriterar mest är ju att se till att produktionen flyter, att det fungerar, att vi håller tider och att alla kommer fram som de ska. Det är det jag prioriterar. Det här administrativa, det prioriterar jag ner, jag tar hellre skäll för det än att jag tar skäll för att vi inte följer med ute, så att säga. Administration kan du trots allt göra i efterhand, så att säga. Det som händer i nuet, det måste man [hantera]. Går det snett där, det kan man liksom inte ändra på i efterhand.

Han fortsatte:

Man är så kluven mellan produktion och administration. Jag tycker i och för sig att en viss del av båda är roligt, men det jobbigaste idag är att man är så kluven. Ofta får man inte tid att ägna sig ordentligt åt nånting utan det blir lite halvdant av båda två.

”När man inte har tid, då prioriterar jag ju produktionen; fungerar inte produktionen så fungerar ju inte ekonomin”, ansåg en annan platschef. Ytterligare en platschef uttryckte att ”många vill fan inte hålla på med pappersarbete, de vill vara med ute och vara med i produktionen”. Det alltmer ökande administrativa innehåll i platschefsarbetet uppfattades generellt sett som negativt och såväl platschefer som lagbasar uttryckte en önskan om att tilldelas kompletterande administrativ personal i byggprojekten. Platscheferna var generellt sett tämligen missnöjda med det stöd som de tyckte att de erhöll från linjeorganisationen och efterfrågade lite nya satsningar och visioner med avseende på platschefsarbetet. En platschef var inne på denna fråga:

Platschefsjobbet som sådant behöver lyftas och ges en bättre status . . . jag läser ju själv på [universitet] ganska nyligen och utav de som läste med mig fanns det nog inte många som hade platschefsyrket som sitt mål med utbildningen . . . leva det här zigenarlivet ute på arbetsplatserna det tilltalar inte idag.

Oavsett ökat stöd eller inte så föreföll platscheferna på det hela taget vara nöjda med sitt arbete och dess kreativa sidor samt den relativa frihet som arbetet medför. Det är också viktigt att vara medveten om att platschefsarbetet sker i många olika former och under flera olika premisser och att det därför finns ett stort behov av individuell anpassning om man skall genomföra en mer omfattande satsning på platschefsrollen. Detta uttrycktes av en av platscheferna: ”Den ene platschefen är inte den andra lik. Vi är väldigt olika. Vi jobbar säkert på massa olika sätt. Du skall inte förvänta dig att alla är precis som du tror”.

När platscheferna frågades vilken sorts stöd de skulle uppskatta att få från sitt företag så uttryckte de flesta en önskan om utökat administrativt stöd. När frågan om coaching som ledningsutvecklings-

modell och ledningsstöd adresserades var de flesta försiktigt positiva men uppgav samtidigt att de hade en ganska diffus bild av vad coaching är och på vilket sätt detta skulle kunna hjälpa platscheferna i deras arbete. Vissa platschefer var mer intresserade av dessa frågor och vissa varnade för att coachingen inte fick bli för ”flummigt”, dvs i alltför stor omfattning ägna sig åt individualpsykologiska diskussioner.

Fas 2: Coachingprocessen

Utifrån de intervjuade platscheferna fick de två deltagande företagen välja ut två respektive fyra platschefer som man skulle vilja låta delta i coachingprocessen. De sex platscheferna var personer som de två företagen ansåg vara lovande platschefer med behov av vidareutbildning i syfte att i framtiden kunna ta på sig än större och mer komplexa uppdrag. Coachingen genomfördes av en professionell coach under 12 månader. Under denna period träffade coachen de sex platscheferna individuellt med ungefär tre veckors mellanrum. Under perioden hölls också tre gemensamma workshops där coach och platschefer tillsammans diskuterade diverse frågor av relevans för coachingverksamheten. Vi intervjuade under perioden platscheferna vid tre tillfällen och coachen vid två tillfällen. I detta avsnitt redogör vi för platschefernas syn på coachingprocessen.

Intervjutillfälle 1: September 2005

Vid det första intervjutillfället i september 2005 ringde en av oss upp platscheferna och ställde några korta frågor om coachingprocessen kommit igång och vilka hot och möjligheter som platscheferna såg. Då coachen satsade mycket tid och energi på att skapa ett förtroende mellan sig själv och platscheferna under den inledande fasen syftade dessa intervjuer primärt till att höra efter vilka funderingar som fanns inför den framtida coachingen. Platscheferna uttryckte här en försiktig entusiasm och en förhoppning om att coachingen skulle kunna bli en positiv erfarenhet, men de ansåg samtidigt att det var för tidigt för att kunna göra några generella uttalanden. Några personer efterlyste också mer

tydliga målsättningar med FoU-projektet. Den explicita målsättningen att låta platschefernas egna intressen och frågor styra coachingen upplevdes av några som alltför löst formulerad för att passa in i de arbetsmetoder som man var van vid. Sammanfattningsvis hade platscheferna en ganska begränsad uppfattning om coachingen vid det första intervjutillfället.

Intervjutillfälle 2: Februari 2006

Vid det andra intervjutillfället hade coachingen hållit på i ungefär sex månader och de sex platscheferna kunde med större säkerhet uttrycka en uppfattning om värdet med coachingen. Vad som var slående i intervjuerna var att platscheferna verkade ha utvecklat en meningsfull och ömsesidigt öppen relation med coachen. En av platscheferna uttryckte sina farhågor inför det första mötet men påpekade också att de gemensamt hade skapat en bra miljö för samtal:

Första mötet var man ju nästan rädd, 'vafan skall vi surra om; sitta där i två timmar med en sån där ledarskapsmänniska som analyserar vartenda ord jag säger: Hur skall det funka?' . . . han har ju skapat en oerhört skön stämning.

Vad som uppfattades som positivt bland flertalet av de sex platscheferna var att coachingen till skillnad från annan vidareutbildning skedde på plats på företaget, att den betonade platschefens vardagliga problem och utmaningar, och att coachingen innebar en långsam och kontinuerlig anpassning där teoretiska moment, diskussioner och praktiskt arbete med att prova nya kunskaper blandades på ett konstruktivt sätt. En av platscheferna betonade just långsamheten i inläringen som positivt:

Så är lite känslan när man har varit på en ledarskapskurs; då känns det som att jag kan ju inte komma tillbaka som Dr. Jekyll och Mr. Hyde, som en helt ny person och ändra allting över en natt, och då glöms allting av det där bort. Här blir det mer en innötningsperiod som gör att man successivt blir lite styrkt . . . Man blir invaggad i att vara en ny person under en längre tid.

Coachingens tempo och dess förmåga att uppmuntra till ett eget kritiskt och reflekterande tänkande var en sak som merparten av platscheferna uppskattade. En av de äldre platscheferna upplevde detta som mycket positivt och som en reell möjlighet att utveckla sig i sin profession:

Just den här reflekterande biten har ju varit väldigt nyttig för man har ju aldrig tagit sig den tiden och eller ens funderat över att gå in i en själv och vem man är och hur man fungerar och varför. Det har ju varit nyttigt. Det hjälper ju till i kontakten med andra människor. Jag har blivit varse att jag är väldigt bra på att styra arbeten med min vänstra hjärnhalva, men är sämre med den högra, att *leda* verksamheten, att känna av. Han [coachen] har gjort att man har fått upp ögonen för det på ett sätt som man inte skulle gjort annars.

En av platscheferna anförde som exempel en konflikt med en underentreprenör på hur coachingen fått honom att tänka i nya banor. I ett av de projekt som platschefen ansvarade för gjorde en underleverantör en betydande mängd ändringar utöver vad som specificerats i kontraktet. Detta innebar att projektet belastades med kostnader som platschefen ansåg att underentreprenören borde bära. Underentreprenören var av en annan uppfattning i frågan och det hela gick till förhandling. Vid denna förhandling upplevde platschefen att han av olika anledningar "förlorade" fallet till underentreprenörens förmån och att han därmed gjorde i sitt tycke en prestigeförlust. Denna känsla kunde dock platschefen hantera genom att analysera sitt eget hanterande av frågan och diskutera den med coachen. Vad som från början upplevdes som en "rejäl knäck för självförtroendet" vändes därmed till en lärorik händelse som kan användas inför framtiden.

En annan platschef hade på liknande sätt problem med "en arbetsledare som inte ville foga sig i sin roll" utan som hela tiden ifrågasatte platschefens beslut. Detta innebar en hel del irritation och ärendet diskuterades med coachen som i sin tur fick platschefen att se detta beteende som en del i ett större sammanhang. Till slut kunde platschefen hantera arbetsledaren på ett konstruktivt sätt och dennes agerande ändrades:

Fråga: Kändes det som om du kunde hantera det problemet på ett annat sätt?

Svar: Ja, definitivt. Han såg ju till att jag förstod vad det handlade om. Det hade jag nog inte gjort annars, tror jag, på samma sätt. Då hade man kanske gått omkring och varit irriterad för att han var så obstinat och obstruerar vissa grejer osv. I och med att han [coachen] kunde visa på vad han trodde att det berodde på så kunde vi tackla problemet från ett annat håll.

Vid det andra intervjutillfället diskuterades också huruvida det fungerande tillfredsställande med en coach som inte hade en erfarenhet från platschefsyret utan som har en beteendevetenskaplig bakgrund. De sex platscheferna ansåg samstämmigt att detta var en väl fungerande lösning. Det gav möjligheter att diskutera nya frågor och utvecklas i nya banor. En av platscheferna uttryckte denna ståndpunkt enligt följande:

Jag tror ju, eller det är min uppfattning, att det skall definitivt inte vara någon som har varit för länge i byggbranschen, utan det behöver nog vara någon som är utomstående, som kommer in för att se på det med lite andra ögon och få in lite andra tankesätt. Jag tror att vi blir rätt så stereotypa när vi kommer tillsammans och från en och samma bransch . . . Det hämmar utvecklingen. Det blir samma hjulspår hela tiden. Kommer det någon från utsidan som har lite andra perspektiv och andra infallsvinklar på olika problem. Det måste vara en klar fördel. Så ser jag det i alla fall.

Sammanfattningsvis gav intervjuerna vid det andra tillfället vid handen att processen löpte på enligt förväntan och plan och att coach och platschefer gemensamt hade etablerat en fungerande och öppen relation.

Intervjutillfälle 3: Juni 2006

Vid det tredje och sista intervjutillfället hade platscheferna vant sig vid att arbeta systematiskt med coachen. En stor del av intervjuerna avhandlade hur de ansåg att coachingprogrammet påverkade deras beteende på arbetsplatsen och deras syn på sig själva. Ett genomgående tema i intervjuerna var att platscheferna ansåg att de fått en god hjälp i

att reflektera över sitt eget handlande och sitt eget agerande. En av platscheferna säger:

Vad det här har gjort med mig, det är ju att man funderar mycket mer över sitt eget agerande. Möten och konflikter: jag analyserar nog mer nu än jag gjorde tidigare. Analysen är någon form av reflektion över vad som hände. Och så tittar man i de där böckerna [litteratur tillhandahållen av coach] ibland.

Coaching är givande då den inför ett systematiskt sätt att reflektera runt misstag och handlande. Samma platschef fortsätter: ”Man får ju lära sig av sina misstag . . . hade jag haft en coach från början så att säga och diskutera detta med så hade väl den resan varit lite enklare”. Detta arbete ställer emellertid en del krav på deltagaren enligt platschefen:

Det handlar om att vara totalt öppen och en av förutsättningarna för att vara det är att man kan vara öppen det är att man känner tillit; coachen måste ha ett förhållande till den coachade som möjliggör de här samtalen.

Bland annat kommer kunskapen om konflikter och konfliktförlopp som diskuterats med coachen till användning vid genomgången. Platschefen: ”Det är väldigt vanligt att man lägger in känslomässiga aspekter i ens arbete . . . I och med att vi hanterar rätt så mycket möten och det blir rätt så mycket konflikter så är det ju en klar fördel att dels känna till ett konfliktförlopp . . . och hur man hanterar konflikter”. Han fortsätter: ”Det är ju en mängd av olika frågor som vi hanterar varje dag: allt utifrån konflikter med våra egna hantverkare till konflikter med underentreprenörer eller till och med beställare . . . En platschef är ju en central del i ett byggprojekt; en platschef som är smidig och kan hantera olika situationer och har verktyg för det, det är klart att det ger effekt”. Istället för att gräma sig över den enligt eget tycke misslyckade förhandlingen lyckades platschefen se värdet av denna lärdom. Detta till stor del tack vare arbetet med coachen med att reflektera runt det egna beteendet.

En annan platschef uttryckte tillfredsställelse med att ha fått vara delaktig i FoU-projektet och betonade lärprocessen i coachingprogrammet jämfört med en mer konventionell utbildning:

Det är helt enkelt att det har varit kul att få ha varit med; Man känner att man har lärt sig - hoppas att man iallafall kan använda en liten del av det. Mycket mer handfast har det ju blivit än en kurs. Jag tycker fortfarande att . . . man går en kurs och sedan fastnar det några ord och några rader ur kursen i huvudet, men rätt så mycket så ställs det in i pärmen i bokhyllan och sedan är det borta medan här så 'tjatas det in' lite mer, i positiv bemärkelse.

Han formulerade sina lärdomar:

Lite bättre på att lyssna . . . lite större förståelse för min egen roll . . . Även om jag gör precis som förut, kastar ur mig saker hit och dit, nu så kan jag ibland stanna upp och 'fan. Det där var väl inte sådär jävla bra', eller 'det där gick ju faktiskt jävligt bra'; ibland ta ett steg utanför mig själv och se mig själv som att 'det där hade jag kunnat påverka istället för att göra som jag alltid gör'. Jag har inte kommit så långt att jag hinner ändra mig innan jag gör det men på något vis ser jag iallafall att 'det där var ju inget vidare' och i vissa lägen så kan jag gå in och reparera det.

Platschefen illustrerade sin ökade självmedvetenhet med en händelse när han skojat med en kvinnlig kollega som kom fem minuter sent till frukosten, dvs den första rasten, och deklarerat att "man minsann skall hålla tiderna om man skall vara med på frukosten" varför kollegan gick ut (eftersom det inte fanns några lediga stolar). Sedan frågade platschefen sin kollega om hon blivit ledsen eller irriterad för att kontrollera att allt var i sin ordning vilket det var. Hon hade korrekt uppfattat hans kommentar som ett skämt och hade inte tagit illa vid sig. Platschefen tyckte att denna lilla och tämligen obetydliga händelse visade hur han blivit mer medveten om hur hans sätt att uppföra sig och prata kanske i större grad än han tidigare varit medveten om påverkar arbetsklimatet och att han ville bli bättre på att undvika denna sorts utspel. Han såg på sin egen utveckling på följande sätt:

Man kan uttrycka det som att jag känner det som att jag *kan bli* en bättre platschef än vad jag kunde tidigare. Jag känner mig inte stärkt, [att] 'nu är jag klar' . . . jag har kanske till och med tagit ett steg tillbaka i och med att jag inser hur jävla mycket grejer man faktiskt kan nyttja och använda där jag bara har skjutit från höften tidigare. Med lite mer insikt och lite förståelse så kan jag kanske ta ett längre steg framåt istället.

Ytterligare en platschef uttryckte en utveckling i termer av att kunna utveckla sin självreflektion. På fråga om han tyckte att han lärt sig något svarade han:

Javisst, det har man ju gjort. Framförallt är det att man har kommit till kännedom om sig själv, just att man har fått det här instrumentet, att reflektera och se vem man egentligen är och varför man reagerar som man gör och så vidare, det har ju varit till stor hjälp. Vill man sedan förstå andra människor och varför de agerar på ett visst sätt och så vidare . . . Tidigare har man ju aldrig reflekterat på varför utan man reagerar och går vidare.

Platschefen, som hade en lång erfarenhet av branschen men endast en kort tid som platschef, uttryckte att han blivit bättre på att förstå hur hans ledarskap påverkade gruppen och behovet av att tydliggöra målsättningar och uppdrag i det dagliga arbetet:

Tidigare blev man ju jävligt lätt irriterad på vissa saker, att man tyckte att man hade gett klara direktiv och så blev de inte fullföljda och så vidare. Där har man ju kommit underfund med att man kanske måste ändra på sig själv i hur man lägger fram direktiven och samtidigt att det är viktigt att förstå vad medarbetarna har för egna mål och så vidare. Tidigare har man bara tänkt att vi är här, anställda för att utföra ett arbete; alla är väl med på banan och vi tänker väl på ungefär samma sätt men så är de ju inte riktigt.

Istället för att låta sig störas av denna bristande samsyn försökte platschefen under coachens inrådan att formulera sig mer tydligt gentemot sina medarbetare:

När man väl hade den här bakgrundsbilden och tänkte innan man gick igenom vad som skulle göras och delegera ut olika sysslor på

arbetsledarna; man tog en grundligare genomgång och gick igenom djupare och var tydligare och förklarade mer och tryckte på målet med uppgifterna: Man var övertydlig, kan man säga: Det gav ju genast effekt tyckte jag för det blev ju genast bättre slutresultat så att säga.

Att ”vara övertydlig” i målsättning och uppdragsformulering var således någonting som gav mer eller mindre direkta effekter enligt platschefen. Han sammanfattande sina intryck av sitt förändrade agerande: ”De upplever mig som mera tydlig och grundlig och har gått igenom sådant som jag då tycker är *basic* . . . Det har man ju märkt att de har upplevt som positivt fast man kanske har varit rädd att det skulle gå åt andra hållet”. Detta nya förhållningssätt resulterade också, enligt platschefen, i direkta effekter för byggprojektet. Han betonade framförallt en aspekt: ”Tidhållningen: Att de fastlagda tiderna och den planering som har lagts bättre kan hållas utan att det behöver bli en massa stridsledning och rockader som det var tidigare när det gled iväg på vissa håll och kanter”. En annan platschef, som tillhörde de mer kritiska i gruppen, dels på grund av ett begränsat intresse för denna sorts ledarutveckling, dels på grund av en alltför hög arbetsbelastning under innevarande period, betonade kunskaper om konfliktstilar och konfliktförlopp som ett speciellt viktigt område att behärska som platschef:

Det tycker jag var intressant, olika konfliktstilar och hur folk reagerar olika . . . det tror jag man kan ha nytta av . . . Vid vissa möten och vissa saker som händer, så börjar man fundera ‘jaha, nu fungerar han på det och det sätter och det gör han ju för att ... och det stämmer överrens med det vi har pratat om och så vidare’.

En annan platschef pratade om vikten av att få folk att fungera ihop på byggarbetsplatsen. Även han betonade reflektion och det systematiska och långsiktiga fokuset i lärandet:

Jag tycker att det har varit en förmån att vara med på detta. Man har ju fått små delar hela tiden; om man har en stressad situation och man reflekterar över vad som faktiskt är gjort, det gör att man lär sig hantera situationen bättre . . . som platschef på ett bygge så här så är det ju ganska lite personer över dig som du kan bolla

med på det här sättet; du skall ju framstå som den här ledaren framstår det som och du försöker vara en bra motor för arbetsplatsen.

Enligt platschefen så skulle ett coachingprogram i kombination med mer praktisk handledning i platschefsarbete vara ett optimalt stöd för platschefer: ”Allting som underlättar och gör att man får mer tid att jobba med andra saker . . . att få arbetsplatsen att fungera bättre så att vi blir effektivare och tjänar mer pengar . . . Det handlar ju om att ha bättre styrning, bättre koll på ekonomi, kunna göra bättre inköp”.

Sammanfattningsvis uttryckte samtliga platschefer en tilltro till coachingmodellen, men under vissa premisser såsom eget aktivt deltagande och erhållande av resurser för att kunna delta, exempelvis extra administrativt stöd. Tre av platscheferna var mycket positiva medan tre var positiva eller mer kritiska. Dock ansåg samtliga att coaching var ett positivt inslag i ett system där platscheferna på ett bättre sätt understöds av sina företag. Det förelåg en del funderingar över vilka premisser som coaching fungerar bäst.

Funderingar och reservationer

Även om platscheferna överlag var nöjda med sitt deltagande i coachingprojektet gav de uttryck för vissa reservationer med avseende hur generellt tillämpligt coaching skulle kunna vara inom byggindustrin. En platschef uttryckte sina funderingar huruvida alla är lämpade för att arbeta på detta sätt: ”Det har inte varit en snitslad bana . . . Vi har ju i mångt och mycket själva styrt utbildningen . . . Jag vet inte om alla har den möjligheten eller förmågan att arbeta under såpass fria former som det här har inneburit”. En annan fråga som diskuterades med både platscheferna och coachen rörde vilken kompetensprofil som coachen lämpligen skulle uppvisa. Under de inledande intervjuerna i fas ett av projektet menade vissa intervjupersoner att det var viktigt med en person med stor inblick i platschefens arbete medan andra menade att det tvärtom skulle vara en person som inte hade förutfattade meningar om hur byggprojekt skall organiseras. En av platscheferna anslöt sig till det

senare perspektivet och betonade vikten av en ”modernare” syn på ledarskap: ”Platschefsrollen blir lätt lite stereotyp, att man måste vara tuff och hård och lite så och det är ju det jag känner att vi försöker lära oss att komma därifrån. Står någon där och säger att ‘du måste vara tuff, vet du’ . . . det funkar inte”. Vidare så betonade platschefen att det är viktigt att deltagande platschefer aktivt engagerar sig i processen. På frågan om han skulle rekommendera en kollega att delta i ett coachingprogram svarade han: ”Rekommendera skulle jag, utan tvivel, men det som jag skulle försöka ge dem med sig är att de kommer att bli tvungna att fundera över sig själva, vem fan de är. Vi är rätt så många som bara åker, vi har ingen aning, i det här samhället går allting rätt så fort”. Detta förhållande påtalades av merparten av platscheferna: ”Det måste komma från individen själv, att man har det intresset och behovet, att man är öppen för det. Det är nog många som upplever att de bara rusar på och inte reflekterar över varför man inte får vissa konstiga effekter av saker och ting”; ”Det ligger större ansvar på en själv, om det skall bli riktigt bra detta. Där skulle man ju ha kunnat förvalta den här tiden med coachen bättre, det tror jag. . . Till exempel, man fick ju en hel palett med funderingar. Egentligen, om du hade tittat lite mer på de anteckningarna hade du förmodligen kunnat sy ihop en plan på vad man skulle vilja gå vidare med”. En av platscheferna som var mer skeptisk till upplägget betonade att tidsåtgången var alltför stor enligt hans förmenande: ”Det har tagit mycket tid, det är min första kommentar. Det har tagit *våldsamt* mycket mera tid än jag räknat med från början. Hade jag vetat hur mycket tid [det skulle ta] då hade jag inte ställt upp på det”. Framförallt var det en upplevd förväntan på att tänka och arbeta med frågeställningar mellan coach-mötena som upplevdes som betungande: ”Det blir för jobbigt. Det blir som en långt utdragen kurs med hemarbete. Det är svårt att kombinera det Ligger förväntningarna på att man skall göra massa jobb däremellan, då blir det tungt. Då blir det mera kurslikt”. Platschefen såg dock ett värde i coachingen om man var relativt ung och oerfaren. För egen del hade det varit problematiskt att hantera både detta

och en omfattande arbetsbelastning som han hade för tillfället, till viss del till följd av att han stod i begrepp att befordras till arbetschef.

En annan fundering som platscheferna gav uttryck för var vem som var mest lämpad att genomgå en coachingprocess. En av platscheferna uttryckte att det fanns en risk att det alltid blir de redan gynnade som får ytterligare en fördel:

Från företagets sida är det ju alltid lättast att prioritera de tunga platscheferna för där är det ju mest pengar som strömmar igenom. Men däremot de minsta arbetsplatserna är nog där de mår sämst, tror jag, psykiskt . . . Jag vet ju de här som har flera jobb och som åker runt, de har ju en jävligt stressig tillvaro egentligen.

I stället för att per automatik satsa på erfarna platschefer på stora projekt så är det viktigt att fundera om det inte är personer som arbetar med flera små projekt som är i störst behov av att få coachstöd. ”Den här sortens coaching är ju bra för människor som upplever att de har det jävligt tufft och att de går på knäna. De har ju mest användning av just det här att man aktivt reflekterar”. Hur denna avvägning mellan ”center och periferi” skall göras hade han inga svar på men hoppades på en fortsatt diskussion inom företaget.

Platschefens framtida roll och vikten av coaching

Förutom frågeställningar gällande själva coachingprocessen tillfrågades platscheferna om hur de såg på platschefens roll i en framtida byggindustri och vilken roll coaching skulle kunna fylla här. Ett flertal av platscheferna trodde att platschefsrollen stod inför en förändring. En av platscheferna redogjorde för hur han hade introducerats till yrket och var kritisk till den ”själv är bäste dräng”-attityd som omgärdade platschefsrollen:

”Här har du en bunt ritningar, nu skall du åka dit. Vet du var det ligger någonstans?’ ‘Nää’. ‘Det finns en karta där inne den kan du ta så du kan titta var det är . . . beställaren sitter på den och den adressen, du kan åka och prata med honom’

. . . Sedan får man sitta och fundera själv: vad är det jag behöver lösa själv. Det tas ofta för givet att den som sätts som platschef, det skall man lösa, va”.

En annan platschef sa att han trodde att tiden var över då ”platschefen var ute och satte ut mått och höll i möten” och att i framtiden så blir förmågan att använda ett antal olika IT-verktyg alltmer avgörande för platschefens effektivitet. En tredje menade att det handlar om att ge sig tid till att systematiskt reflektera över sina arbetsmetoder och sitt ledarskap:

Det [coachingen] tar tid. . . .Det kostar tid och kraft . . . egentligen är det det vi måste lära oss, att låta oss själva ha lite tid emellanåt, de åtta timmarna då vi sitter på arbetet . . . Om vi låter våra medarbetare lösa de här frågorna - för de är lika duktiga som oss på att lösa dem men de vänder sig till oss i alla fall - så kommer vi kunna lyfta vår blick och titta lite längre fram och på det sättet kanske få en totalt sätt drägligare vardag.

En annan platschef menade tvärtom att det är dags för byggföretagen att mer systematiskt börja arbeta med stöd för sina platschefer:

Man måste ju få lite nya tag och grepp. Man kan ju inte sitta och hitta på allting själv. Det är en sak med byggbranschen: Det är alldeles för dålig support av cheferna. Man blir platschef relativt tidigt om du är lite framåt och sedan, visst du får gå lite kurser, men du är ju relativt själv. Du får ut kalkylerna och ritningarna och så ’bygg det här och tjäna pengar’ och så länge det funkar någorlunda så är det ingen som bryr sig direkt fast det går säkert att göra massor av saker på vägen.

Enligt hans förmenande är det ”*belt avgörande* om man skall lyckas som byggföretag att man tar de här frågorna väldigt på allvar”: ”De unga idag ifrågasätter det här just hur man skall jobba; det är ingen som kommer att sitta och jobba som man gjorde förr, det tror jag inte. Det krävs en annan organisation. Man måste försöka tänka om”. En av de andra plats-

cheferna menade att ett coachingprogram skulle kunna vara ett bra stöd för nya platschefsaspiranter och därmed underlätta rekrytering:

Det är svårt idag att rekrytera en platschef. Framförallt är det väl många som vet att det är ett jävla ansvar och att man känner sig osäker för vad det är man skall gå in i för någonting . . . Om det då skulle finnas ett sådant här program, det skulle ju lätta upp rekryteringen, det tror jag. Om man känner att det finns ett program som ett stöd.

Överhuvudtaget betraktades platschefsrollen som förhållandevis marginaliserad inom byggindustrin, detta trots att platschefen bär ett omvittnat stort ansvar för såväl effektivitet som ledarskapet och ekonomin i byggprojektet. ”Företaget måste från början ha en vision om vad platschefen skall syssla med”, konkluderade en av platscheferna. Bristen på sådana visioner upplevdes som problematiskt bland platscheferna.

Intervjuer med coach

Den för projektet anlitate coachen intervjuades mer systematiskt vid två tillfällen, den 25 oktober 2005 och den 26 juni 2006. Dessa intervjuer genomfördes för att ge en inblick i hur coachen upplevde processen och deltagande platschefers arbete med coachingprogrammet. Intervjuerna genomfördes av två respektive en forskare och spelades in på band samt transkriberades av en forskare.

Första intervjun

Vid det första intervjutillfället hade coachen haft två inledande workshops med deltagarna samt investerat en del tid i att bygga upp ett öppet och förtroligt förhållande med respektive platschef. Det överordnade intrycket var att platscheferna upplevde det som en förmån att få vara med i ett projekt liknande coachingstudien:

Det är ingen tvekan om att de uppfattar detta och uppskattar detta som en stor personlig förmån, att ”just jag” blev

utvald; en uttryckte det som så att i Stockholm är platschefer ett hett villebråd bland headhunters; varje vecka får de erbjudande om nya jobb, och en säger då att ”det skulle aldrig falla mig in att byta jobb under detta året”, så positivt uppfattas det att de deltar i detta.

Han vidareutvecklade sitt resonemang: ”Genom att man pekar på en person och säger att ”vi ser dig som en framtida potentiell arbetschef eller divisionschef eller någonting sådant”; den personen kan ju planera framåt i det här företaget och det är företagsekonomiskt otroligt gynnsamt”. Ett annat inledande intryck han fått var att det förelåg en viss brist på systematiska managementmetoder ute i byggprojekten: ”Det här med managementmetoder, det upplever jag en total avsaknad av på platschefsnivå. De har ingen aning”. Samtidigt var coachen full av beundran för hur platscheferna fick en oerhört komplex verksamhet att hänga ihop och fungera på ett tillfredsställande sätt: ”Jag är lite positivt överraskad över hur bra de jobbar, hur modernt de jobbar. De har bra stöd. Jag förväntar mig knappt att få se en dator ute på arbetsplatsen”.

Coachingprogrammet inleddes med ett internat på Grötö i Göteborgs skärgård. Tanken var att deltagarna skulle ägna tid åt att tänka igenom vad de vill uppnå och samtidigt förbereda en presentation av sig själva för de andra deltagarna. Det hade avsatts en väl tilltagen tid för detta ändamål och för vissa var detta en ganska annorlunda erfarenhet:

Grötö var nog en ”aha-upplevelse” för många av dem. De hade ju varit igång en vecka-fjorton dagar och var bra speedade när de kom dit och så skulle de sätta sig på en sten där och fundera över ”vem är jag” . . . Jag tror nog att de undrade jävligt mycket vad vi gjorde, om vi observerade dem, men vi försökte låta dem vara ifred och bara serva dem med mat och vatten och låta dem vara ostörda i detta. Jag tror att de på individnivå upplevde detta som väldigt olika från att de inte förstod riktigt vad det gick ut på till att de upplevde det som väldigt positivt. Det fanns nog hela skalan där tror jag. Det kan man ju se hur de utnyttjade tiden då. En del var klara för tidigt kan man säga, för snabbt, en

indikation på att de inte riktigt landat i frågeställningen medan för andra så räckte tiden inte till.

Coachen fortsatte:

Grundidén med Grötö var att de skulle fundera i termer av vad de egentligen vill få ut av det här, var de befann sig i livet, och hur mycket de var beredda att committa sig till det här programmet. Skall man utvecklas så måste man banne mig vilja utvecklas för annars händer ju ingenting. Det var mycket den ansatsen vi hade där. Det var mycket självreflekterande frågor som de fick ta ställning till. Ett sätt att, inom citationstecken ”lura dem” lite till att strukturera detta var att ge dem i uppgift att förbereda en självpresentation, en mer djup variant av självpresentation än om vad de har gått i för skolor och så, utan lägga in lite om livsvärderingar, varför de har gjort vissa val i livet, jobbiga saker och allt möjligt sådant.

Efter det inledande internatet kom coachen och platscheferna överens om att de skulle träffas ungefär var tredje vecka på platschefens arbetsplats eller på en konferensanläggning vid Stockholms central (för att underlätta coachens resor) under ungefär två timmar per tillfälle. Vid dessa tillfällen skulle platschefens egenidentifierade praktiska problem och framtida utmaningar diskuteras samt ett antal av coachen utvalda modeller och teorier som hanterar de problem som platschefen tycker sig behöva hantera. Man kan därmed säga att det handlar om en coachingprocess där den individuella utvecklingen står i fokus. Coachen redogjorde för denna utgångspunkt:

Det finns ju inga kriterierelaterade mål som skall uppnås . . .
Var och en gör ju sin resa. Var och en utvecklas utifrån de förutsättningar som var och en har, vilket utvecklingsmål de har. Man kan ju inte ställa krav på var och en att de skall kunna samma saker när det här är slut. Det beror ju helt och hållet på vad de anser att de har behov av, dels av vad de har för begåvning, vilken förmåga de har att committa sig till programmet. Coaching har det perspektivet, det är det som

är innebörden för mig, att det utgår från individens upplevda behov . . . Detta handlar om jobbet, om att bättre kunna hantera och motsvara förväntningar i en yrkesroll. Man tar upp de konkreta problem som uppstår i den rollen, eller i den upplevda rollen; jag kan ju uppleva mitt jobb på ett sätt så att det uppstår problem som egentligen inte borde uppstå. Det beror på att jag upplever rollen fel. Coaching kan ju handla om att få in mig rätt i förhållande till min uppgift, att se på mitt jobb på rätt sätt, att på det sättet bli effektivare. Helt enkelt göra rätt saker.

Generellt sett handlade den första delen av coachingprocessen om att skapa ett förtroende för metodiken som sådan och för coachen som person. Efter att vissa deltagare blivit lite besvikna över att de inte skulle coachas av en representant för byggindustrin så accepterade de coachen och hans beteendevetenskapliga orientering. Coachen såg under hösten 2005 fram med tillförsikt på den kommande perioden till juni 2006.

Andra intervjun

Vid det andra intervjutillfället hade coachen precis avslutat coachingprogrammet och var nöjd med detta förutom att det inte hade varit praktiskt möjligt att få ihop alla deltagarna till ett sista gemensamt internat. Detta faktum irriterade coachen eftersom han hade en tilltro till att formellt och de facto avsluta processer. Han betonade överhuvudtaget vikten av att skapa en tilltro till själva ”processen” och att skapa så stor transparens och öppenhet som möjligt för de deltagande platscheferna:

Eftersom jag har lagt så mycket tid på det så har vi också utvecklat bra relationer. Bra relationer i det här avseendet det är när man är så öppen att man kan ge ärlig rak feedback rakt över bordet utan att det upplevs som hotande eller kränkande eller på annat sätt suger energi ur den här relationen.

Coachens förhållningssätt till processen har varit att utgöra en resurs för platscheferna med vilka de kan diskutera sina problem, utmaningar och möjligheter och att få dem att själva om möjligt komma fram till en slutgiltig lösning. Coachen uttryckte detta arbete enligt följande:

Jag är ju inte religiös i den bemärkelsen att de måste tro på vad jag tror på, eller gilla vad jag gillar, utan jag har, för att tala med ett humanistiskt språkbruk, 'omfamnat dem' med deras idéer och försökt att stärka dem i deras identitet och de uppfattningar och föreställningar som de har men samtidigt hjälpa dem att ändå problematisera just det: 'Vilka risker finns det med att göra på det sättet?': Inte att vara mentor och säga att 'så här skall du göra' . . . coaching handlar ju mer om att öka den prestationsförmåga man har med de förutsättningar som man har.

Detta förhållningssätt - att i första hand ha rollen som en kvalificerad samtalspartner och inte en expert som kommer med goda råd - har varit viktigt att bibehålla för coachen. Detta har medfört att åtminstone initialt så förelåg det föreställningar om en annan sorts stöd som fick hanteras tämligen omgående:

De hade ju vissa föreställningar om att det skulle komma en expert, en expert på att vara platschef, som hade svar på alla frågor, men det insåg man ju omgående att jag inte var så det fanns ju en viss besvikelse kanske hos några. Samtidigt gick jag nog som någon slags 'segrare' ur detta och de insåg nog ganska snabbt vad jag var expert på och att detta kunde de ingenting om, så de kände att de tjänade rätt så mycket mer på karusellerna än vad de förlorade på gungorna . . . Skall man överhuvudtaget iscensätta det här som en idé skall man nog passa sig väldigt mycket för att vara någon slags expert inom en viss nisch.

Coachen påpekade att det är vanligt att personer som arbetar med praktiska frågor i produktionen efterfrågar verktyg och metoder som är praktiskt användbara och att de inte är vana att ägna sig åt mer kritiskt

och reflekterande tänkande. ”Där får man ju ligga lite lågt”, menade coachen och pekade på vikten av att inte trivialisera komplexa sociala processer och låta platscheferna tro att dessa utmaningar låter sig hanteras med hjälp av en enkel metod eller verktyg. Tvärtom menade coachen låg värdet i coachingen i att personer som normalt är vana att ”vara i farten” och agera handlingskraftigt ges möjlighet att sätta sig ner och fundera på hur deras vardag på arbetsplatsen gestaltas sig:

När de sitter där med mig och de måste precisera sig och de måste utveckla sina tankar, då strukturerar de sina problem; då kan de förhålla sig till sitt problem, de kan förhålla sig till jobb. De är inte i processen utan de är vid sidan av och kan betrakta processen. Jag tror att det är det som de har känt . . . Det blir ju som ett andningshål; det blir ett skönt avbrott när jag kommer och det skapar möjligheter till reflektion och det sätter igång processer.

Coachen menade att det är naturligt att människor skapar sig ”ett sätt att förhålla sig till saker, saker som man upplever, saker som erfar” och att coaching ger en möjlighet att tänka i nya banor och att se förhållandena på arbetsplatsen från ett annat perspektiv. Utöver denna träning i att stanna upp och reflektera så upplevde coachen att det fanns andra latent social-psykologiska effekter av coachingen, nämligen att de deltagande platscheferna upplevde det som positivt att vara utvalda av företaget till att delta i coachingprocessen. Även om platscheferna själva inte uttalade sig i dessa termer så var detta coachens bestämda uppfattning: ”På alla arbetsplatser har de [medarbetarna] ju de facto sett mig och förstått att det faktiskt är så att de träffar en coach. Och jag har förstått att det faktiskt påverkar deras image lite grann; de får någon form av förstärkning - de är utvalda, de spelar i en egen liga på något sätt, de tillhör klubben ’Vi som vill upp’”.

Vad som var av speciellt intresse för coachen i FoU-projekt var att coachingen genomfördes med en förhållandevis homogen grupp och att dessa likheter kunde användas på ett konstruktivt sätt vid de tillfällen

som man träffades på gemensamma workshops (vid tre tillfällen av fyra planerade):

”Det som var nytt för mig i den här situationen var att se om det fanns möjligheter att dra nytta av att de var en var så pass homogen grupp som de faktiskt var . . . Jag är helt övertygad om att gruppen är en väldigt bra källa till kunskapsbildning, att man kan byta perspektiv, och byta perspektiv och diskutera; det är en helt annan situation än när man sitter i en dialog i den rollen som jag har haft”.

Sammanfattningsvis uttryckte coachen sin beundran för platschefernas förmåga att få en komplex verksamhet med många oförutsedda händelser att faktiskt fungera så pass effektivt som det i regel faktiskt gör: ”De är väldigt autonoma samtidigt som de klarar av saker som är rätt så beundransvärda”, menade han. Han fortsatte: ”De är virtuoser på att göra komplicerade saker på ett enkelt sätt, det skulle aldrig gå annars . . . Extrema pragmatiker helt enkelt”. Han jämförde platscheferna med stridspiloter som är tränade i att lära sig hantera stressfyllda situationer på ett konstruktivt sätt, men menade att förmågan att förutse händelser kan vara väl så värdefull för denna yrkesgrupp.

Analys

Lärdomar från coachingprojektet

Byggindustrin är en av de största arbetsgivarna i Sverige och omsätter en betydande del av landets bruttonationalprodukt. Det är en industri som liksom andra konkurrensutsatta sektorer i den svenska ekonomin har ett kontinuerligt behov av att vidareutveckla sina arbetsmetoder, sitt teknikanvändande, och sina ledarskapskompetenser. Branschföreträdare uttrycker emellertid ofta en skepsis till den egna branschens förmåga till att anamma nya metoder, tekniker och organisationsformer utan tillskriver branschen en konservatism. Även akademiska undersökningar visar att byggindustrin historiskt sett har lyckats behålla något av sin hantverkstradition där andra tillverkningsindustrier har blivit alltmer påverkade av massproduktionsmetoder. Att hävda att byggindustrin är konservativ i bemärkelsen att vara ovillig att prova nya arbetssätt är emellertid orättvist. Det finns gott om exempel på hur byggindustrin utvecklat nya metoder och organisationsformer. Om inte annat så visar detta FoU-projekt att det finns en vilja och ett intresse för att pröva på nya metoder. I fallet platschefers arbetssituation och ansvar i och för byggprojekt står byggindustrin för en utmaning. Platschefsrollen har successivt utökats till att innefatta ett allt större antal ansvarsområden. Administrativa, juridiska och personella frågor har decentraliserats och blivit en del av platschefernas ansvar. Historiskt sett har platschefen även varit en figur som på egen hand startar upp, leder och genomför byggprojekt. Denna idealbild av den ensamme ledaren har kanske varit gångbar historiskt men tilltalar kanske inte i samma utsträckning till yngre medarbetare i branschen. Byggindustrin behöver därför, förr eller senare, reformera synen på platschefen och antingen bryta ut några ansvarsområden och lägga dessa på specifika administrativa tjänster och/eller utveckla nya metoder för att understödja platschefen i dennes arbete. Coaching har i detta förslagits som *en bland flera möjliga och önskvärda metoder för att understödja och kontinuerligt utveckla ledarkompetensen*

hos platschefer. Detta innebär att coaching kan användas vid vissa tillfällen då det passar enskilda personer medan andra personer kan ha andra behov och intressen. Lärdomar från FoU-projektet ger emellertid vid handen att coaching är en metod som uppskattas av platschefer som antingen har ett utlevt behov av att få stöd i sitt ledarskapsarbete eller har ett starkt intresse av beteendevetenskapliga och organisatoriska frågor. Detta innebär att coaching inte behöver passa alla representanter för byggindustrin. Vissa personer kan uppleva coaching av den typ som genomförts inom ramen för projektet som alltför problematiserande och centrerat kring individen på bekostnad av mer praktiska och handgripliga frågeställningar. Denna sorts medarbetare är i endast begränsad omfattning behjälpt av coaching och kan därför kanske utvecklas bättre med annat systematiskt understöd från företaget. Den grupp som upplever coaching som meningsfullt och utvecklande bör emellertid kunna ges detta stöd. Coachingen medför en viss kostnad för coach samt de 4-6 mantimmar per kalendermånad som coachingen tar, men denna kostnad torde vara ganska marginell i förhållande till vad en effektivt fungerande platschef omsätter under samma tidsperiod. Vad som därmed blir centrala frågeställningar är hur byggföretag rekryterar kompetenta coacher och vilka medarbetare som skall prioriteras för coaching. Det finns idag en ganska begränsad marknad för professionella coacher i Sverige och det finns därför kanske ett behov av att byggindustrin utbildar sina egna coacher med en relevant förståelse för industrins karaktäristika och utmaningar.

Bör coaching användas som ledningsstöd inom byggindustrin?

Frågan huruvida coaching bör användas inom byggindustrin är i högsta grad relevant för såväl platschefer som beslutsfattare. Vi kan här vända tillbaka till de deltagande platscheferna och se hur de förhåller sig till denna fråga. En av platscheferna efterlyste en tydlig vision om vad platscheferna skall ansvara för och en mer tydlig strategi för kompetensutvecklandet i byggindustrin:

Platschefer har för många grejer . . . Företaget måste från början ha en vision om vad platschefen skall syssla med . . . varför skall jag gå, som nu senast, gå på ställningskurs . . . Visst det är ju jättebra för platschefen bör känna till allting . . . men måste det verkligen vara så, man måste titta på det på ett nytt sätt . . . kan man inte strukturera om?

Denna ståndpunkt var platschefen inte ensam om att artikulera. Det finns således ett upplevt behov av att diskutera platschefens roll mer i detalj. Platscheferna upplevde också coachingen som ett väsentligt stöd i deras arbete med att utveckla sig själva. Några synpunkter:

Jag tycker det känns bra . . . jag kan känna en viss press också att nu har jag fått de här verktygen så nu kan jag inte säga det längre, att jag inte kunde. Det är en sak att handla i oförstånd . . . Nu kan jag se till att det blir bättre. Hade jag bara gått en kurs på två dagar och de hade nämnt alla de här verktygen, då hade jag glömt dem på en sekund och sedan hade de varit borta och då kan jag inte skapa någonting heller.

”Det jag har anammat mest, det är det här med reflektion, att man funderar igenom saker och ting efter en konflikt eller ett möte eller det har hänt någonting” (gjordes mindre strukturerat tidigare)

Fråga: Har du blivit en bättre platschef?

Svar: Det skulle ju vara jävligt dumt att säga att man inte tror att det hjälper en, för det känns ju så . . . [personer i gruppen säger] ‘jaha, kommer coachen nu igen’ och så blir det lite skoj om det men det blir ändå en fråga man kan prata om, runtomkring det - ‘vad pratar ni om?’. Man får ju mer fokus på de här sakerna och det blir ju en inträdesbiljett att dra det vidare med enskilda individer eller vid driftsmötena en gång i veckan.

Det samlade intrycket bland de deltagande platscheferna är att coachingen upplevs som ett värdefullt och praktiskt gångbart stöd i det

dagliga arbetet. Det finns därmed goda förutsättningar för att införa coachingprogram på bred basis inom byggindustrin.

Våra reflektioner om processen

Utifrån föreliggande projekt kan följande reflektioner göras:

- Mottagandet av coachingen bland deltagande platschefer var för oss i vissa fall mer positivt än vi hade förväntat oss. De sex deltagande platscheferna uttryckte sin tilltro till metoden och kritik mot den handlade om urvalsprocessen, dvs vem som skall delta, och den i vissa fall oförutsedda tidsåtgång som arbetet medförde. Vi hade vissa funderingar om coachingen skulle uppfattas som alltför abstrakt eller långsiktigt orienterad för att tillgodose platschefernas innehåll.
- Vi har till viss del underskattat intresset för FoU-projektets vetenskapliga frågeställningar och vilket kunskapsintresse vi företräder. Den uttalade målsättningen har hela tiden varit att inte påverka i den sk coachingfasen, men det har likväl uttryckts ett informationsbehov hos några av platscheferna. Hur man hanterar dessa två målsättningar (att undvika att styra processen samtidigt som målsättningar formuleras gentemot deltagarna) tarvar en del funderingar.
- Det rent praktiska arbetet med coachingen förefaller ha fungerat bra. Vi hade vissa farhågor om fler inställda möten till följd av hög arbetsbelastning och andra oförutsedda händelser. Merparten av de deltagande platscheferna uttrycker att de har träffat coachen enligt plan. Under coachingfasen har dessutom två platschefer bytt arbete, vilket också sannolikt har medfört en ytterligare arbetsbörda för dessa personer.
- Det positiva gensvar som FoU-projektet fått av bedömare av ansökan, referensgrupp (inklusive företrädare för andra byggföretag än de deltagande och fackliga företrädare) samt deltagande platschefer har styrkt oss i uppfattningen att den

coachingmetodik som vi undersökt är en användbar metodik för att stödja platschefer i deras arbete.

Våra rekommendationer

På basis av föreliggande forskningsprojekts goda erfarenheter av att använda coaching som ledningsstöd och ledarutvecklingsmetod föreslår forskargruppen följande:

- Coaching kan med fördel användas för att understödja platschefer i deras arbete och i synnerhet för att hantera konflikter och otydligheter i arbetet. Det är emellertid viktigt att den som coachas är väl medveten om vad processen innebär och vilken arbetsinsats som detta kräver av deltagaren.
- Personer som är nya på sin tjänst, har begränsad erfarenhet från byggindustrin, eller som på annat sätt upplever att de har ett extra stort behov av ledningsstöd (om man exempelvis leder ett större eller komplext byggprojekt) bör prioriteras. Personer med lång och gedigen erfarenhet från byggindustrin kan eventuellt stödjas på annat sätt.
- Det är viktigt att den coach som rekryteras är medveten om vad detta uppdrag innebär samt besitter den kompetens och erfarenhet som krävs för att hantera coaching på ett professionellt sätt. Det är svårt att fastställa exakta och definitiva kriterier för detta, men personer med erfarenhet från denna typ av coaching kan vara behjälpliga med att formulera en specifikation för coacher.
- Byggföretag bör vara medvetna om att coaching, liksom all form av utbildning, är problematisk att utvärdera termer av i direkta kausalsamband mellan utbildningssatsning och effektivitet. Det bör därför finnas en acceptans för att den kompetensutveckling som sker inom ramen för ett coachingprojekt bör ses som en långsiktig investering.

- Platschefer i byggindustrin kan med fördel stödjas på ett flertal sätt och coaching är här en legitim och meningsfull metod bland flera andra. Coaching är ingen universalmedicin som hanterar alla brister i industrin men är en metod med potential att ge ett tydligt bidrag till industrin.

Slutsatser och rekommendationer

På basis av föreliggande studie av platschefers upplevelser av coaching formulerar vi följande slutsatser till byggindustrins olika parter:

- Det finns ett starkt upplevt behov av att platschefsrollen i allt större utsträckning måste stödjas för effektiviteten i byggprojekten skall kunna upprätthållas. Det finns dessutom ett behov av en utökad diskussion om hur platschefsrollen skall kunna utvecklas och eventuellt brytas ned i olika roller.
- Coaching är en aktivitet som kan stödja platschefen i dennes utveckling. Coaching fungerar sannolikt bäst om deltagaren befinner sig i ett visst skede av karriären och är intresserad av och engagerad i sin utveckling. Coaching är därmed en metod som kan vara av intresse att använda i större omfattning inom svensk byggindustri än vad som tidigare varit fallet.
- Coachingen kan med fördel ha en beteendevetenskaplig inriktning, men den kan också kompletteras med än mer specifika kunskaper om platschefens arbete. Att låta meriterade platschefer coacha kan dock innebära att etablerad kunskap reproduceras i stället för att det skapas förutsättningar för en utökad reflektion om arbetet. Kanske kan coaching kompletteras med mentorskap?
- Coachingen kan bedrivas så att en grupp av platschefer träffas under ett antal tillfällen parallellt med den individuella coachingen. Detta skapar ett mervärde för platscheferna då de ges möjlighet att diskutera sitt arbete med kollegor.
- Coaching ger större möjlighet till aktivt lärande, dels genom att problem och utmaningar definieras utifrån platschefens dagliga arbete, dels genom att processen pågår under en längre tidsperiod än vid exempelvis en ledarskapskurs. Coaching representerar

därför ett komplement till det utbud av ledarskapskurser och annan utbildning som erbjuds byggföretagens medarbetare.

- Coaching representerar en form av lärande som kräver ett relativt långsiktigt perspektiv där problem som är relaterade till den dagliga ledningen av projektet kompletteras med mer individualpsykologiska eller beteendemässiga funderingar och reflektioner. Detta innebär att personer med en stark preferens för praktisk problemlösning eller med ett uttryckt begränsat intresse för självreflektion måste ges en tämligen grundlig introduktion till vad coachingen kan innebära och ha för fördelar. I en industri som är traditionsbunden och som prioriterar praktisk handling innebär coaching som ledarstöd specifika utmaningar.
- Även om coaching som metod innebär vissa kostnader för coachens arbetstid och resor är det ändå rimligt att dra slutsatsen att dessa kostnader är försumbara i relation till omsättningen i de projekt en platschef leder. Med tanke på platschefens centrala roll i byggindustrin är det därför högst sannolikt företagsekonomiskt försvarbart att investera i ett systematiskt ledarskapsstöd till platschefer.

Litteratur

- Adler, N.B., Shani, A.B. & Styhre, A. Eds. (2004) *Collaborative research in organizations: Foundations for Learning, Change, and Theoretical Development*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (2006) Contracting: A new form of professional practice, *Academy of Management Perspectives*, 20(1): 45-66.
- Bartunek, J.M. & Louis, M.R. (1996) *Insider/Outsider Team Research*, Thousand Oaks: Sage.
- Berglas, S. (2002) Dangers of executive coaching, *Harvard Business Review*, June, pp. 86-92.
- Bryman, A. (1992) *Charisma and leadership in organizations*, London, Newbury, New Delhi: Sage.
- Coghlan, D. (2001) Insider action research projects: Implications for practising managers, *Management Learning*, 32(1): 49-60.
- Coghlan, D. & Brannick, T. (2001) *Doing action research in your own organization*, London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage.
- Conger, J.A. & Kanungo, R.N. (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4): 637- 647.
- Davidson, M.J. & Sutherland, V.J. (1992) Stress and construction site managers: Issues for Europe 1992, *Employee Relations*, 14(2): 25-38.
- Della Rocca, G. (1993) 'Voice' and 'exit' in the middle-management labor market, *International Studies of Management and Organization*, 22(1): 54-66.
- Delmestri, G. & Walgenbach, P. (2005) Mastering techniques or brokering knowledge? Middle managers in Germany, Great Britain and Italy, *Organization Studies*, 26(2), 197-220.
- Djebarni, R. (1996) The impact of stress in site management effectiveness. *Construction Management and Economics*, 14, 281-293.
- Dopson, S. & Stewart, R. (1990) What is happening to middle management?, *British Journal of Management*, 1, 3-16.

- Ellis, J.H.M. & Kiely, J.A. (2000) Action inquiry strategies: Taking stock and moving forward, *Journal of Applied Management Studies*, 9(1), 83-94.
- Fiedler, F.E. (1968) *A theory of leadership effectiveness*, New York: McGraw-Hill.
- Floyd, S.W. & Woolridge, B. (1997) Middle management's strategic influence and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 34(3). 465-485.
- Fraser, C. (2000) The influence of personal characteristics on effectiveness of construction site managers, *Construction Management and Economics*, 18: 29-36.
- Gray, D.E. (2006) Executive coaching: Towards a dynamic alliance of psychotherapy and transformative learning processes, *Management Learning*, 37(4): 475-497.
- Hall, D.T, Otazo, K.L. & Hollenbeck, G.P. (1999) What really happens in executive coaching, *Organization Dynamics*, pp. 39-53.
- Heron, J. & Reason, P. (2001) The practice of co-operative inquiry: Research 'with' rather than 'on' people, in Reason, Peter & Bradbury, Hilary, (2001), *Handbook of action research: Participative inquiry & practice*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Johnson, G. & Leavitt, W. (2001) Building for success: Transforming organizations through an appreciative inquiry, *Public Personnel Management*, 30(1), 129-136.
- Josephson, P.-E. (1999) *Tre nycklar till framgångsrik byggproduktion – Förtroende, tydlighet och stöd*, FoU-VÄST-RAPPORT 9903. 51 pages.
- Josephson, P.-E., Wallström, U., och Hammarlund, Y., (1998) *Produktionsledning i förändring Del II: Problem och behov i byggföretag*, FoU-VÄST-RAPPORT 9805, 64 pages.
- Judge, W.Q. & Cowell, J. (1997) The brave new world of executive coaching, *Business Horizons*, July-August, pp. 71-77.
- Kilburg, R.R. (1996) Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2): 134-144.

- Kampa-Kokesch, S. & Anderson, M.Z. (2001) Executive coaching: A comprehensive review of the literature, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(4): 205-228.
- King, A.W., Fowler, S.W. & Zeithaml, C.P. (2001) Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge, *Academy of Management Executive*, 15(2), 95-106.
- Kristoffersson, A. (1995) *Ledning för effektivare byggproduktion – former för samverkan på byggarbetsplatser*, Institutionen för byggnadsekonomi, Lunds tekniska högskola, Lund.
- Larsson, P., & Lindell, J. (1992) *Effektivt byggande, arbetsmiljö och hälsa, Delrapport II, Förtidspensionerade arbetsledare och tidspress*, Bygghälsans forskningsstiftelse 1992:1:II.
- Lindell, J., & Olsson, P. (1984) *Arbete, hälsa och välbefinnande för arbetsledare och tjänstemän i byggnadsbranschen, Del II, Psykosocial arbetsmiljö och hälsa för en arbetsledargrupp i byggnadsbranschen, uppföljningsstudie och jämförelse med tre andra arbetsledargrupper*, Bygghälsans forskningsstiftelse, 1984:3:II.
- Lowe, D. & Skitmore, M. (1994) Experiential learning in cost estimating, *Construction Management and Economics*, 12, 423-431.
- Mustapha, F.H. & Naoum, A. (1998) Factors influencing the effectiveness of construction site managers, *International Journal of Project Management*, 16(1), 1-8.
- Newell, H. & Dopson, S. (1996) Muddle in the middle: Organization restructuring and middle management careers, *Personnel Review*, 25(4): 4-20.
- Ogulana, O. (1991) Learning from experience in design cost estimating, *Construction Management and Economics*, 9, 133-150.
- Palmer, B. (2003) Maximizing value from executive coaching, *Strategic HR Review*, 2(6): 26-29.
- Peterson, D.B. (1996) Executive coaching at work: The art of one-on-one change, *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2): 78-86.

- Pinsonneault, A. & Kraemer, K.L. (1997) Middle management downsizing: An empirical investigation of the impact of information technology, *Management Science*, 43(5): 659-679.
- Pålshaugen, Ø. (2001) The use of words: Improving enterprises by improving their conversations, in Reason, P. & Bradbury, H. (2001), *Handbook of action research: Participative inquiry & practice*, London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage.
- Reason, P. (1999) Integrating action and reflection through co-operative inquiry, *Management Learning*, 30(2), 207-226.
- Reason, P. (2006) Choice and quality in action research practice, *Journal of Management Inquiry*, 15(2): 187-203.
- Selznick, P. (1957) *Leadership in Administration*, Berkeley: University of California Press.
- Wirdenius, H., & Lönnsjö, S. (1962) *Arbetsledares uppgifter inom busbyggnadsindustrin*, Byggeforskningen, Rapport 85, Stockholm.
- Yammarino, F.J., Dionne, S.D., Uk Chun, Jea, & Dansereau, F. (2005) Leadership and level of analysis: A state-of-the-science review, *Leadership Quarterly*, 16: 879-919.

Projektledarskap i bygg- och anläggningsprojekt: Förbättrat ledarskap genom coaching?

Byggindustrin har under en följd av år utvecklat platschefsrollen till att inte bara hantera byggtekniska frågor utan till att också ansvara för en rad administrativa, juridiska och personella frågor. Platschefer har därför ofta hög arbetsbelastning, långa arbetsdagar och en isolerad tillvaro.

Den här rapporten baseras på erfarenheter från ett FoU-projekt som haft två syften: (1) att undersöka hur platschefer i svenska byggföretag upplever sitt arbete och vilken form av stöd de anser sig behöva för att utföra detta på ett tillfredsställande sätt, (2) genomföra en ett år lång coachingprocess med ett antal platschefer i syfte att undersöka om detta kan vara en form av ledarutveckling som utvecklar och stödjer platschefer i deras arbete.

Studien visar att platscheferna upplever sitt arbete som kreativt och dynamiskt, men de anser att det föreligger en målkonflikt mellan deras vilja att leda det praktiska arbetet och de administrativa sysslor som de ålagts. Det finns ett stort behov av ett mer aktivt stöd från byggföretagen, men också ett behov av arenor där kollegor kan träffas och utbyta erfarenheter. Flertalet av de deltagande platscheferna upplevde coachingen som konstruktiv och givande och att de utvecklades i sitt ledarskap och praktiska arbete. Därför föreslås att coachingmetodiken vidareutvecklas som ett stöd för platschefer.

Genom Centrum för Management i Byggsektorn (CMB) samverkar bygg- och fastighetssektorn och Chalmers med fokus på att gemensamt skapa kunskap – och sprida kunskap – inom strategi och ledarskap. Utbildning, fortbildning, forskning, forskningsinformation och seminarier ingår. CMB bildades 1998 och består av mer än 40 företag och organisationer samt ett tiotal forskargrupper vid Chalmers. Besök gärna vår hemsida. <http://cmb.vsect.chalmers.se>