

HUR SKER FÖRÄNDRING INOM SVENSK BYGGBRANSCH?

En studie om initiativ, logiker, och roller

[INFOGA BILD]

Martin Löwstedt

2017-03-15

CITERINGSHÄNVISNING:

Löwstedt, M. (2017) *Hur sker förändring inom svensk byggbransch? En studie om initiativ, logiker, och roller*. Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF), Projekt-ID 12509.

KONTAKTUPPGIFTER:

Martin Löwstedt

e-mail: martin.lowstedt@chalmers.se

telefon: 031-7721901

Bygg- och Miljöteknik

Byggandets Processer och Organisering

Chalmers Tekniska Högskola

412 96 Göteborg

FÖRORD

Detta är ett projekt som intiterades redan 2011 av Per-Erik Josephson och Roine Leiringer, men som jag övertog från och med 2016 för att driva i mål. Även fast deras ursprungliga ide legat till grund för projektets fokus har det faktiska utförandet kommit att förändrats något, i enlighet med rapporten som framställs här. Kort och gott betyder det att jag vill uppmärksamma deras tidiga insatser men att det bara är jag som bär ansvaret för innehållet i denna slutgiltiga version.

Jag vill först och främst rikta ett stort tack till SBUF och CMB som har finansierat projektet. Ett stort tack även till alla som tagit sig tid för att bli intervjuvade och ni som ställt upp på fördjupningssamtal för att diskutera projektets tidiga resultat.

Ett speciellt tack till Christine Räisänen för hennes insatser och värdefulla instick under hela projektets gång. Även Martin Grunnesjö förtjänar att nämnas för sitt bidrag till analysarbetet. Slutligen vill jag tacka Pär Åhman och de andra inom FoU-Väst för era konstruktiva kommentarer under slutförandet.

Martin Löwstedt, projektledare

Göteborg, 2017-03-15

SAMMANFATTNING

Det framförs ofta kritik mot att den svenska byggbranschen har en låg förändringsbenägenhet generellt. Denna kritik cirkulerar delvis som självkritik inom branschen, men kommer i större utsträckning från forskarhåll samt en rad statliga och branschspecifika undersökningar utförda under de senaste 20 åren. Denna bild delas dock inte av alla och det finns motstridiga ståndpunkter gällande en rad olika frågor som rör förändring inom svensk byggbransch, inte bara mellan olika intressegrupper utan även inom forskarsfären. Syftet med denna studie är att undersöka *hur* förändring sker inom svensk byggbransch med förhoppningen att ett fokus på förändringens natur snarare än dess grad ska kunna bringa nya nyanser in i debatten. Denna studie har valt att göra skillnad på hur förändring *framställs* och hur förändring *upplevs*. I enlighet med detta bygger studien på två olika dataset 1) analys av årsredovisningar för några av de största svenska entreprenörsföretagen (NCC, Skanska, Peab, Serneke), och 2), intervjuer med en rad olika personer inom dessa företag. I analysen av årsredovisningarna (35 stycken totalt) läggs fokus på hur tre vanligt förekommande förändringsinitiativ (Partnering, Grönt Byggande, Industriellt Byggande) har framställts över de senaste tio åren (år för år) med syftet att försöka uttyda vad som varit dessa förändringars drivkrafter och frön. Detta har sedan jämförts med resultaten från 33 intervjuer med medarbetare från dessa företag. Resultaten visar inte helt oväntat på tydliga skillnader mellan de två versionerna. Den version som framställs på de höga organisatoriska nivåerna skildrar en förändring vars logik präglas av en strävan mot att ständigt bli bättre, inom egentligen alla de områden där branschen ofta blivit kritiserad för att underprestera (t.ex. produktivitet, kvalitet, kostnadsutveckling, miljöpåverkan, innovation). Detta kan jämföras med den upplevda versionen som snarare vittnar om förändring vars logik är starkt präglad av en mer reaktiv typ av krishantering. Dessutom kopplas förändringarnas drivkrafter i stor grad även till enskilda individer som via stora organisatoriska frihetsgrader initierar och driver förändringar enligt en mer personbunden logik. Tillsammans pekar dessa

två versioner på en motstridighet mellan en uttalad strävan emot att i högre grad effektivisera byggproduktionen och en yrkesrollsbaserad *ovilja* mot att ge upp det individuella manöverutrymmet till förmån för de mer standardiserade arbetssätten som kommer krävas för att uppnå denna typ av förändring. Utifrån detta resultat betonar studien behovet av ett ökat fokus riktat mot branschens traditionella yrkesroller (här lyfts platschefsrollen upp specifikt) och studera och diskutera på vilka sätt *och hur* dessa måste förändras för att verkligen kunna genomföra de förändringar som ofta nu är i ropet, både bland forskare och utövare.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

| | |
|---|-----------|
| INTRODUKTION | 2 |
| STUDIENS UTGÅNGSPUNKTER | 2 |
| ATT STUDERA FÖRÄNDRING..... | 3 |
| DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE..... | 4 |
| FRAMSTÄLLD FÖRÄNDRING | 5 |
| UPPLEVD FÖRÄNDRING | 7 |
| RESULTAT – FRAMSTÄLLD FÖRÄNDRING | 8 |
| ANALYS AV TRE FÖRÄNDRINGSINITIATIV: PARTNERING, GRÖNT BYGGANDE, INDUSTRIELLT BYGGANDE..... | 8 |
| HUR FRAMSTÄLLS FÖRÄNDRING – ÖVERGRIPANDE LOGIK..... | 14 |
| RESULTAT – UPPLEVD FÖRÄNDRING..... | 15 |
| REAKTIV OCH KRISDRIVEN FÖRÄNDRING..... | 16 |
| PERSONBUNDEN FÖRÄNDRING | 18 |
| PROJEKTNIVÅN OCH PLATSCHEFSROLLEN | 22 |
| PROBLEMLÖSARE ELLER MONTÖR? FRAMTIDA UTMANINGAR FÖR PLATSCHEFSROLLEN | 23 |
| SLUTSATSER | 24 |
| HUR SKER FÖRÄNDRING INOM SVENSK BYGGBRANSCH? PERSPEKTIV FRÅN ORGANISATIONSNIVÅERNA | 24 |
| HUR SKER FÖRÄNDRING INOM SVENSK BYGGBRANSCH? PERSPEKTIV FRÅN PROJEKTNIVÅERNA | 26 |
| FÖRÄNDRINGSBENÄGENHET OCH FÖRÄNDRINGENS NYANSER | 27 |
| FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER | 28 |
| LITTERATURFÖRTECKNING | 30 |

INTRODUKTION

Studiens utgångspunkter

Det finns en utbredd kritik mot att den svenska byggbranschen underpresterar inom en rad olika områden. Denna kritik cirkulerar delvis som självkritik inom branschen, men kommer i större utsträckning från forskarhåll samt en rad statliga och branschspecifika undersökningar utförda under de senaste 20 åren. Kritikens innehåll bygger till huvudsak på mätetal ”på sista raden”, det vill säga ett antal olika prestationsmått hämtade från projektnivåerna där byggproduktionens värdeskapande till huvudsak sker. Till dessa prestationsmått hör ofta till exempel produktivitet, kvalitet, kostnadsutveckling, kunskapsåterföring, och miljöpåverkan¹. Kritiken underbyggds ofta med jämförelser från andra branscher och deras motsvarande prestationer i relation till dessa mått, men även i form av den stora förbättringspotential som många av kritikerna alltså anser finnas, i alla fall i teorin. Det är i relation till detta som det från många håll även drivs en ihärdig tes om att byggbranschen skulle vara förändringströg i en utmärkande grad. Från statligt utredarhåll kom man till slutsatsen att svensk byggbransch har en ”låg förändringsbenägenhet” utifrån det faktum att så pass lite förändringar skett under de år som gått mellan de olika utredningarna som gjorts².

Men långt ifrån alla delar denna bild. En relativt färsk enkätundersökning visar att branschens egna medarbetare upplever att det har skett stora förändringar inom en rad olika områden under de senaste åren, till exempel en förbättrad planering av produktionen, fler partneringrelationer med kunder, förbättrad projektering, ökad användning av prefab³. Även många forskare vänder sig emot den bild att branschen skulle utmärka sig med avseende på dålig prestation eller förändringströghet. Det har från flera olika håll pekats på en rad svagheter som finns i de statliga utredningarna såsom missvisande mätetal och felaktiga

¹ Byggkostnadsdelegation (2000) och Byggkommissionen (2002)

² Byggkommissionen (2009)

³ Ingemansson (2012)

slutsatser⁴ och att jämförelser med andra branscher är oenhetliga och haltande⁵. Istället vill vissa forskare peka ut svensk byggbransch som framgångsrik utifrån ett internationellt perspektiv och lyfter fram en hög grad av teknisk kompetens, designkunnande, samt väldigt goda problemlösningsförmågor⁶. Från detta går det endast att dra den blygsamma slutsatsen att det knappast finns någon enhetlig bild rörande den svenska byggbranschens prestationer och förändringar. Och dessa motstridigheter återfinns inte bara mellan olika intressentgrupper, det saknas t.ex. i stor utsträckning konsensus bland Sveriges ledande byggforskare med avseende på byggbranschens status och utmaningar⁷.

Syftet med denna studie har varit att undersöka förändring i byggbranschen med utgångspunkt av de motstridigheter som verkar råda gällande byggbranschens benägenhet för förändring. Studien har tagit en neutral utgångspunkt gällande branschens tidigare prestationer och i stället undersökt förändring utifrån frågeställning *Hur sker förändring inom svensk byggbransch?* Förhoppningen är att insikter kring förändringens natur snarare än dess grad ska kunna bringa nya nyanser in i debatten. Studien undersöker förändring från olika perspektiv och lägger vikt vid att belysa hur olika perspektiv (ibland motstridiga) kan belysa olika saker men tillsammans även skapa en översiktsbild.

Att studera förändring

Om vi bara för ett kort ögonblick vänder oss till forskning om förändring generellt inses snabbt vikten av noggranna frågeställningar och slutsatser, eller uttryckt annorlunda: oriktigheten i att generalisera förändring över en hel bransch. Om det är svårt att bara tänka sig förändring så är det ännu svårare att studera den. Dels eftersom den ofta sker över så lång tid, eller att den sker på så många ställen samtidigt; att den sällan är enhetlig eller logisk, utan ofta spretande och motstridig. Det är även svårt att avgöra när förändring verkligen har skett: är det när något

⁴ Lind (2011)

⁵ Josephson (2011)

⁶ Josephson (2011)

⁷ Lind (2011)

skrivs på ett nytt sätt i ett dokument, när en individ upplever något annorlunda, eller har den skett först när någon gör något annorlunda rent praktiskt? Många menar att förändring är ständigt pågående även fast du inte alltid kan se den. Det är också av den anledningen som vissa argumenterar för att förändring är själva grundtillståndet i varje organisation och att det därför snarare krävs ett aktivt motstånd för att motverka den⁸.

Inte nog med att förändring av naturen är svår att generalisera pekar många på att det är lika svårt (eller oriktigt) att generalisera byggbranschen eftersom den utgörs av så många olika aktörer vilkas natur, förutsättningar, roller skiljer sig avsevärt åt. Det är alltså stora skillnader i grundverksamheterna mellan till exempel arkitekter, tekniska konsulter, entreprenörsföretag, och fastighetsbolag. Av denna anledningen är det många som pekat på vikten av att göra skillnad på dessa aktörer när byggbranschen diskuteras⁹, eller kanske till och med börja benämna det som flera olika branscher istället¹⁰. När det gäller förändring har det till exempel visat sig vara stora skillnader i förändringsgrad mellan till exempel stora entreprenörsföretag som verkar i tillväxtkommuner och mindre företag verksamma i mindre kommuner (dvs. till och med geografi har betydelse för förändring)¹¹.

DATAINSAMLING OCH GENOMFÖRANDE

Tidigare studier har visat att det är de stora entreprenörsföretagen som i störst utsträckning har jobbat aktivt med förändringsarbeten de senaste åren¹². Av den anledningen har denna studie valt att fokusera enbart på dem. Enligt resonemangen ovan kan dessa typer av företag på intet sätt anses vara representativa för hela branschen, dock kan de anses ha disproportionellt inflytande över policy, standarder och normer etc.; främst genom deras medverkan inom statliga utredningar, branschorganisationer, forskning och andra instanser där branschens utveckling diskuteras. I den mån det överhuvudtaget är önskvärt

⁸ Armenakis och Bedeian (1999)

⁹ Olofsson m.fl. (2011) och Josephson (2011)

¹⁰ Josephson (2011)

¹¹ Ingemansson (2012)

¹² Ingemansson (2012)

att försöka prata om branschomfattande förändringar och trender så bör dessa i åtminstone någon mån återspeglas i studier av dessa företag.

Denna studie har valt att göra en skillnad på hur förändring *framställs* och hur förändring *upplevs*. I enlighet med detta bygger den på två olika typer av datainsamlingsmetoder 1) *analys av årsredovisningar* och 2) *intervjuer med en rad olika personer inom dessa företag*. Även fast skillnaden mellan att framställa förändring och uppleva förändring är en förenkling så representerar dessa två datainsamlingsmetoder två olika perspektiv på förändring, vars jämförelse används som diskussionsunderlag senare i rapporten.

Framställd förändring

Årsredovisningar utgör ett intressant material för att studera hur dessa organisationer själva vill framställa sin förändring. Årsredovisningar är vanligtvis sammanställda av ett fåtal av de allra högsta cheferna i företaget vilka antas ha både en översiktsbild av förändring samt mandat för att genomdriva stora förändringsarbeten. Årsredovisningar är till för att förmedla den bild av företaget som man vill ge till sina aktieägare och andra huvudintressenter. Trots att detta är ett ytterst stiliserat format så ger det en inblick i hur dessa företag vill framställa sitt förändringsarbete, år för år, och innehåller information om diverse förändringsinitiativ och vad de valt att lyfta fram kring deras drivkrafter, logiker, och syften.

I denna studie har det ingått granskning och analys av totalt 35 årsredovisningar, fördelat på två olika steg. Första steget var en övergripande orientering och jämförelse av årsredovisningarna i de tre största entreprenörsföretagen, NCC, Skanska och Peab, för åren 2005–2015. Utöver dessa tre ingår även Serneke. Serneke valdes till för att de på senare år genomgått en mycket snabb förändring där de växt från att vara ett litet entreprenörsföretag till ett stort. I deras fall har alltså förändring varit huvudtemat för företaget i stort. För denna första övergripande orientering granskades dessa företags årsredovisningar med fokus på

förändring (år för år) med avseende på: VD:s förord, utformning av strategi, samt alla de olika initiativ och koncept som kan relateras till förändring.

Utifrån ett jämförelseperspektiv var det bara Serneke som stack ut bland de fyra företagen. Inte minst eftersom deras första stiliserade årsredovisning utkom för första gången 2012 (medan de övriga företagen hade sådana versioner för hela tioårsperioden). Medan de andra tre företagen introducerar en rad olika initiativ och koncept så framställer Serneke sin snabba förändring som ett slags huvudtema, dvs. de lägger stor betoning på den starka tillväxten de har haft de senaste åren¹³. Trots att Serneke växt till sig till ett stort entreprenörsföretag vill de själva göra sak av att de fortfarande behållt det lilla företagets flexibilitet. De betonar sin närhet till kund och sitt stora engagemang och pekar på att trots att de växer så det knakar inte får hamna i ett storföretags ”klumpighet” och ”seghet” (2014:6). I sin positionering mot sina konkurrenter åberopar Serneke själva den vanliga kritiken om en förändringströg bransch men att de till skillnad från sina stora konkurrenter inte är lika ”traditionstyngda” (2014).

Utifrån denna övergripande orientering är det omöjligt att skilja på huruvida Sernekes framställning är mest typisk för byggbranschen eller för ett snabbväxande företag generellt. Det som dock gav en insikt var det faktum att Serneke stack ut så tydligt jämfört med de andra tre, det vill säga utöver det att Serneke stack ut var det väldigt svårt att urskilja några betydande likheter eller skillnader med avseende på förändring bland de andra tre. I jämförelsen mellan NCC, Skanska, och Peab framträder istället en väldigt komplex bild av förändring och det är svårt att dra några slutsatser kring deras framställningar mellan 2005-2015 utan att först göra mer avgränsningar. I flera fall överlappar initiativ, koncept, och trender men i lika många fall skiljer de sig åt – de benämns och framställs på olika sätt och ges olika tyngdpunkter olika år. Om något så stärkte bara denna första orientering studiens utgångspunkt för en ökad nyansering kring frågor som rör förändring i byggbranschen.

¹³ 2012 var Serneke Sveriges 8:e snabbast växande företag och mellan 2010 och 2015 har de ökat sina intäkter med 42 procent per år, från 500 (mkr) 2010 till över 3000 (mkr) 2015 (årsredovisning 2015:4)

För att få en ingång till en mer djupgående och enhetlig analys valdes enstaka förändringsinitiativ ut. I den övergripande orienteringen identifierades en rad olika förändringsinitiativ och koncept som var återkommande, nämligen:

Partnering/Samverkan, Industriellt byggande /Industrialisering, Grönt/Hållbart byggande, Inköp, Kunder, Kostnader, Medarbetare, Säkerhet, Etik/Ansvarstagande, ICT/Virtuellt byggande/BIM, Riskhantering. Alla dessa återfinns, på ett eller annat sätt, i alla de tre företagens årsredovisningar under tioårsperioden.

För djupare analys valdes hur Partnering, Grönt Byggande, Industriellt Byggande framställs i NCC:s årsredovisningar för perioden 2005-2015. Dessa specifika koncept valdes eftersom de hade framträdande roller generellt i årsredovisningarna, men även för att de är ”heta” och ofta omtalade ämnen inom den byggrelaterade forskningen. Att just NCC valdes speciellt var för att alla dessa koncept getts särskild tyngdpunkt under större delen av tioårsperioden. Utifrån framställningarna kan NCC tolkas som ledande inom både Partneringinitiativ och Industriellt Byggande. Skanska lägger i regel något mer betoning på Grönt Byggande än NCC och Peab mindre. Analysen fokuserade på hur dessa olika koncept framställts och förändrats under perioden, med speciellt fokus på att identifiera drivkrafter och logiker för förändring. Resultatet presenteras längre fram i rapporten.

Upplevd förändring

Det andra förändringsperspektivet som studien fokuserat på är *upplevd* förändring och bygger på intervjuer med medarbetare i dessa företag. Totalt har 33 intervjuer gjorts i NCC, Serneke, och Skanska (Peab finns dock inte representerat). I urvalet av dessa intervjuer lades stor vikt vid att alla olika nivåer i dessa organisationer skulle finnas representerade, från högsta VD-nivå ända ner till projektnivå. Därför ingår intervjuer med VD, regionchefer, distriktschefer, platschefer, samt en rad olika roller från centrala funktioner, såsom inköp, logistik, marknad, ekonomi, utveckling, och HR. Till skillnad från i årsredovisningar där VD och andra höga chefer ges tolkningsföreträde finns alltså i detta intervjumaterial alla typer av roller och röster representerade. Till skillnad från det framställda perspektivet där

vissa specifika initiativ och förändringar valdes för djupare analys valdes inga sådana förutbestämda initiativ ut för intervjuerna, istället läts medarbetarna själva välja vilka initiativ de ville betona och berätta om sina upplevelser rörande deras ursprung, natur, drivkrafter, och syften. Varje intervju var mellan 1–2 timmar lång och transkriberades ordagrant i sin helhet för att underlätta analysarbetet. Huvudfokus för analysen var densamma som för den framställda versionen ovan, nämligen att identifiera förändringarnas drivkrafter och logik.

I avsnitten ovan namngavs NCC som urval för analys eftersom årsredovisningar är offentligt material. Detta ger möjlighet för efterföljande diskussioner kring de tolkningar som här gjorts av detta material. När det kommer till intervjumaterialet har det däremot varit tvungen att värna om deltagarnas och företagens anonymitet och här presenteras därför resultatet från denna del som en sammanställning av alla intervjuer. Dock har det tagits höjd för att diskutera likheter och skillnader, både företagen emellan, men främst med avseende på de olika organisationsnivåer som finns representerade.

RESULTAT – FRAMSTÄLLD FÖRÄNDRING

Analys av tre förändringsinitiativ: Partnering, Grönt Byggande, Industriellt byggande.

Partnering (NCC 2005-2015)

Partnering framställs som ett initiativ som kom till Sverige från NCC:s verksamhet i Danmark runt 2000 och NCC gör gällande att de är det ledande företaget på Partnering i Sverige, Norge och Danmark (2005:5). Partnering beskrivs som ett koncept som innebär att det sker en högre grad av samarbete mellan entreprenörsföretaget, beställaren, arkitekten och underleverantörer, med ”projektets bästa” i fokus. Det framställs som något odelat positivt, kopplat till en mängd olika förbättringsaspekter för projekten inklusive lägre risker, högre

kvalitet, bättre effektivitet, bättre tillvaratagande av kompetens, lägre kostnader, och ökad kundnöjdhet (2006:28). Märk här att Partnering framställs som ett förändringsinitiativ som kan förbättra prestationerna inom nästan alla de områden som byggbranschen vanligtvis blivit kritiserad för att underprestera (se inledningen denna rapport). Under dessa tio år anger NCC att volymen Partneringprojekt ökar stadigt (år för år) och 2012 uppgår den till 36 procent av den totala externa omsättningen (2012:22). Detta vittnar om att det inom NCC finns riktlinjer för att särskilja Partneringprojekt från ”vanliga” projekt och utifrån hur initiativet med Partnering framställs, att det i stor utsträckning (36 procent, för att vara exakt) har förändrat sättet som de bedriver sina projekt på.

Men den generella trenden för hela perioden är att Partnering går från att vara något väldigt centralt till något som gradvis tonas ner. Till en början (2005) framställs Partnering enbart som ”NCC Partnering”, det vill säga som ett företagsspecifikt koncept. Dock framgår aldrig i vilka avseenden som ”NCC Partnering” skiljer sig från Partnering i allmänhet, utan det som betonas är främst att det var NCC som vara först med Partnering inom svensk byggbransch. Senare (2012) används inte längre ”NCC Partnering” utan bara Partnering allmänt. Utan att ha fått det bekräftat verkar en rimlig tolkning vara att detta beror på att Partnering blivit så pass allmängiltigt inom branschen att det är svårt att behålla den företagsspecifika associationen. Från och med samma år (2012) ges dessutom Partnering betydligt mindre tonvikt generellt i årsredovisningen och istället för att tala om Partnering är det nu ofta ”strategisk Partnering” som avses och som till skillnad mot Partnering rör samarbete över flera projekt. Något som NCC dock verkar ha gjort med framgång. 2014 belönar International Partnering Institute NCC för världens bästa ”strategiska Partnering projekt” för ett samarbete de bedrivit tillsammans med Telge fastigheter (2014:33).

Nedtoningen av Partnering generellt är dock tydlig runt den tidpunkten och den trenden kan även utläsas utifrån hur NCC:s övergripande strategiska inriktning förändras under den studerade tidsperioden. Fram till 2007 framställs NCC Partnering som en strategisk huvudpunkt (en av fyra) (2006:10). Som ett förändringsinitiativ på högsta strategiska nivå gavs alltså Partnering stor

tyngdpunkt och framställdes som ett initiativ som skulle förbättra prestandan inom byggprojekten med avseende på en rad olika områden. Men från och med 2007 framställs Partnering istället som en delmängd under en ny strategisk huvudpunkt som är "Kunder". Denna förändring gör följaktligen att Partnering får en något nedtonad roll och framställs nu snarare som en delmängd (bland flera andra) i en strävan mot en högre kundnöjdhet generellt (2007:6).

Grönt Byggande (NCC 2005–2015)

2005 uppmärksammas byggandets miljöpåverkan på EU-nivå. Det anges att energianvändandet i byggnader står för ungefär 40 procent av det totala energianvändandet i Europa (2005:20) och EU fattar beslut om hårdare direktiv som bland annat innebär att alla byggnader kommer att energideklareras samt att hårdare krav kommer ställas på byggnaders energiförbrukning. Parallellt med detta så skenar energipriserna och byggbranschen upplever växande kundkrav på mer energieffektiva byggnader. NCC uppmärksammar denna trend och genomför ett flertal kundundersökningar som visar att en majoritet av deras kunder är villiga att göra en större initial investering för en energisnålare byggnad som kan få ner energikostnaderna på sikt (2007:16).

Framväxandet av "gröna" initiativ verkar ha en tydlig koppling till denna samhällstrend som rör energiförbrukning. Det finns visserligen exempel på andra initiativ som rör miljöansvar såsom hantering av avfall och kemikalier, samt att bygga med hänsyn till djur och natur, men de ges en ganska begränsad tyngdpunkt i förhållande till energifrågan. För det som ges betydligt större tyngdpunkt är hur NCC:s "Gröna Agenda" är starkt förankrad i en retorik som rör energiförbrukning. Denna retorik är dock inte NCC ensamma om, till exempel handlar det EU-initierade initiativ som kallas "Green Buildings" om en ny standard som avser byggnader med 25 procent lägre energiförbrukning (2007:26). Dessa byggnader är alltså något som även kunderna börjar efterfråga på grund av de stigande energipriserna. Betoningen i NCC:s framställning är att det är byggnaders energianvändning som är främsta fokus för de "gröna initiativen" eftersom "det är

där som NCC som stort byggföretag kan göra mest nytta, men även ser bäst affärsmöjligheter” (2008:2). Frågan om energiförbrukning kopplas även till andra ”gröna initiativ”. 2009, till exempel, introducerar NCC ett eget koncept som de kallar Green Asphalt® (se även 2015:22). Det är en asfalt som kräver mindre energi att framställa. Detta initiativ gör det billigare för NCC att framställa asfalt men det gör dem även mer miljövänliga enligt energiförbrukningsretoriken (2009:4). I övrigt jobbar NCC med att öka kvaliteten på sin asfalt och påpekar att ”högre kvalitet är en miljövinst i sig” (2008:34).

2008 sorteras Grönt byggande in under ”Hållbar utveckling” där även social och ekonomisk hållbarhet ingår. 2010 är NCC ”först i Sverige” med att kunna erbjuda kunden ”Gröna anbud”. I de projekt som upphandlas via ett Grönt Anbud tillämpar NCC ”Grönt Byggande” (2011:34). NCC ger därför kunden möjligheten att bidra till miljön genom att välja ett mer miljöanpassat alternativ. NCC kategoriserar Grönt Byggande som arbetsplatser som använder miljömärkt el, energisnåla byggbodas, behovsstyrd belysning, energieffektiva maskiner, effektiva transporter, miljöanpassad hantering av restprodukter (2011:35). Även detta koncept har alltså en tydlig koppling till resursförbrukning. Under 2012 (s.40) beskriver en miljöchef på NCC en ”grön arbetsplats” som ”en mer resurseffektiv och smart arbetsplats”. Det är oklart om dessa ”Gröna Anbud” som leder till ”Gröna arbetsplatser” är ett billigare eller dyrare alternativ, det vill säga om det är kunden eller NCC som betalar för att bidra till miljön. Från och med 2013 tonas dock konceptet ”Grönt Byggande” ner avsevärt. ”Grönt byggande” går från att framställas som ett NCC-koncept och övergår istället till att mer svävande och mer nedtonat handla om ”kunskap inom grönt byggande” i största allmänhet (2013:22). Under 2014 tonas även konceptet ”Gröna Anbud” ner och istället förklarar NCC att ”på sikt” kommer alla anbud vara gröna och i framtiden även omfatta ytterligare aspekter av ekonomisk och social karaktär. Under 2015 nämns inte gröna anbud längre.

Industriellt byggande (NCC 2005–2015)

2005 ger NCC stor plats och betoning på ett initiativ som rör Industriellt Byggande. Här presenteras ett utdrag från deras egna framställning (2005:18):

År 2002 startade NCC ett utvecklingsprojekt för industriellt byggande. Syftet var att hitta en metod för industriellt byggande av flerbostadshus där byggtiden kunde kortas, kostnaderna reduceras och kvaliteten höjas. De tidigare industriella initiativen i byggbranschen har inte kommit speciellt långt. Den traditionella byggprocessen har i stort sett bibehållits och därmed har inga större produktivitetsvinster gjorts. Det har i allmänhet handlat om moduler av olika slag och med relativt låg färdigställandegrad. Den utveckling som skett har framför allt haft fokus på trähusbyggnation av småhus eller mindre flerfamiljshus. När det handlat om större flerfamiljshus har modulerna ofta bara bestått av färdiggjutna väggar eller bjälklag. Slutproduktionen, den stora delen av byggprocessen, har fortfarande skett på byggplatsen. Att bara trimma den befintliga byggprocessen skulle alltså inte räcka för att bana ny väg. Det krävdes ett tekniksprång och en industriell process med ständiga förbättringar och produktivitetshöjningar. NCC började från ett blankt papper för att tänka nytt och utmana konventionellt byggtänkande. Inspiration och kunskap har hämtats från den ledande tillverkningsindustrin.

Resultatet är enligt NCC:s bedömning den mest industrialiserade byggprocessen i världen med en överlägset stor frihet för arkitekt och byggherre att designa såväl husens exteriörer som bostädernas planlösningar. Tillverkningskostnaderna kommer att bli betydligt lägre jämfört med platsbyggda bostäder eller andra industriella byggsystem, samtidigt som det gedigna utvecklingsarbetet bakom projektet har kunnat lyfta kvalitet och kontroll till en mycket hög nivå. I april 2006 startar serieproduktionen i den nybyggda fabriken i Hallstahammar, strategiskt belägen med goda transportmöjligheter till tätbefolkade regioner. De första leveranserna går till ett nytt bostadsområde i Eskilstuna. Ett visningshus i full skala har byggts i Hallstahammar och är klart för inflyttning i maj. NCC:s bedömning är att detta initiativ inom industriellt byggande på ett avgörande sätt kommer att förändra branschens uppfattning om vad som är möjligt att åstadkomma genom nytänkande och branschöverskridande lärande från den ledande tillverkningsindustrin.

Denna framställning innehåller flera ställningstaganden som bör betonas. Dels så framförs här en självkritik mot branschen som i många avseenden liknar den kritik som ofta kommit från forskarhåll och statliga utredningar (se introduktionen i denna rapport). Med avstamp i denna självkritik lyfter NCC upp Industriellt Byggande som något som kan förbättra prestationerna med avseende på flera av branschens problemområden och gör stor sak av att nu gå i fronten av en omfattande förändring mot en mer industrialiserad byggprocess. Det initiativ som NCC avser ovan kom att kallas "NCC komplett" och avser serieproduktion av hus i en fabrik i Hallstahammar. Enligt NCC kan detta initiativ anses vara "världens mest industrialiserade byggprocess" och deras uppfattning är att detta är ett nytänkande som kommer att förändra hela byggbranschens uppfattning av vad som är möjligt att göra. Att NCC bedriver förberedelsearbete under 5 år och investerar totalt 1 miljard kronor¹⁴ i detta initiativ pekar på deras egna övertygelse kring framställning ovan.

Under perioden 2005-2006 ges Industriellt Byggande stor betoning som en av fyra strategiska huvudpunkter (tillsammans med bland annat Partnering). Under 2006 invigs "NCC komplett" och det byggs cirka 60 bostäder i fabriken i Hallstahammar. Under 2007 planeras det för 400 (2006:11). Men så blir det inte. Istället läggs NCC komplett ner under hösten 2007 eftersom "det blivit tydligt att förväntade kostnadsreduceringar inte gick att uppnå" (2007:25). År 2007 återfinns inte längre Industriellt Byggande som en strategisk huvudpunkt.

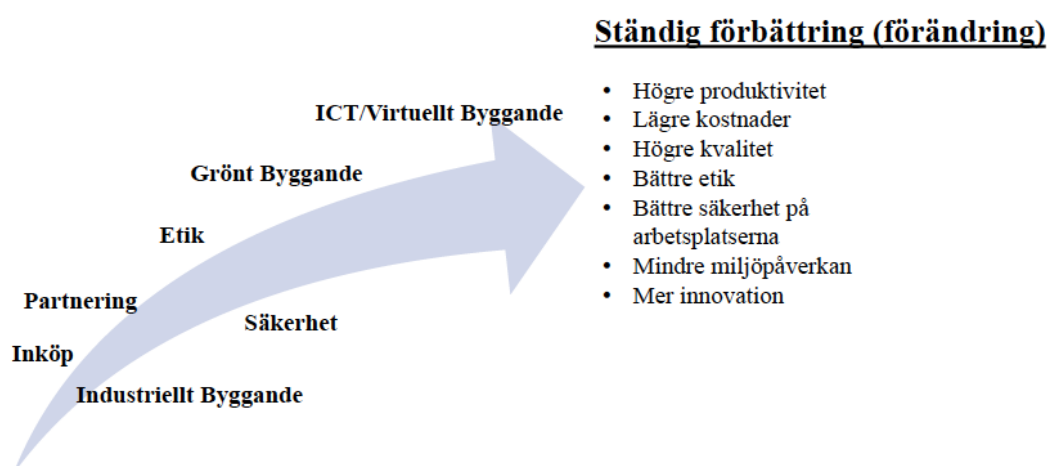
I samband med nedläggningen av "NCC komplett" betonar NCC att de ändå tillgodogjort sig värdefulla erfarenheter från projektet som återförts in i andra satsningar inom Industriellt Byggande, inte minst "tekniska plattformar" som innehåller projekteringskrav och anvisningar för bra produktionssätt (2007). Det är svårt att tolka till vilken grad dessa tekniska plattformar kan anses industrialisera byggprocessen eller i vilka avseende de är frukter plockade från "NCC komplett". TolkanDET görs ännu svårare av att NCC varierar sin framställning under de följande åren, från plattformtänket som något som endast hör till projekteringsfasen genom design, planering, och logistik (2009:8) för att några år

¹⁴ Leveranstidningen Entreprenad, Internetkälla (1)

senare höra till ”tekniska standardiserade lösningar (2013:113). Framme vid 2014 gör NCC i sin egna framställning gällande att både ”plattformar och processer är abstrakta begrepp”, men betyder ”att NCC har ett systematiskt arbetssätt och rutiner för bland annat Inköp, Virtual Design and Construction (VDC), produktionsplanering och riskhantering” (2014:31)

Hur framställs förändring – övergripande logik.

De tre förändringsinitiativen ovan är inte unika för NCC utan framställs även av Skanska och Peab, även fast betoningen och formuleringarna varierar något. Peab har ”Peab Partnering”, ”Industriellt Byggande”, och ”Hållbart byggande” (men inte grönt). Skanska har ”Samverkan” istället för Partnering till en början (men senare även Partnering), talar om ”industrialisering av byggprocessen” snarare än Industriellt Byggande, samt har stor betoning på Grönt Byggande. Detta gäller även de andra initiativen som lyftes fram ovan men som inte behandlats djupare här, till exempel Inköp, Kunder, Kostnader, Medarbetare, Säkerhet, Etik/Ansvarstagande, ICT/Virtuellt byggande/BIM, Riskhantering. Även fast dessa initiativ kommer i något olika former, med olika betoningar, under olika år, så utgör de tillsammans en övergripande förändringslogik som illustreras i följande figur (figur 1).

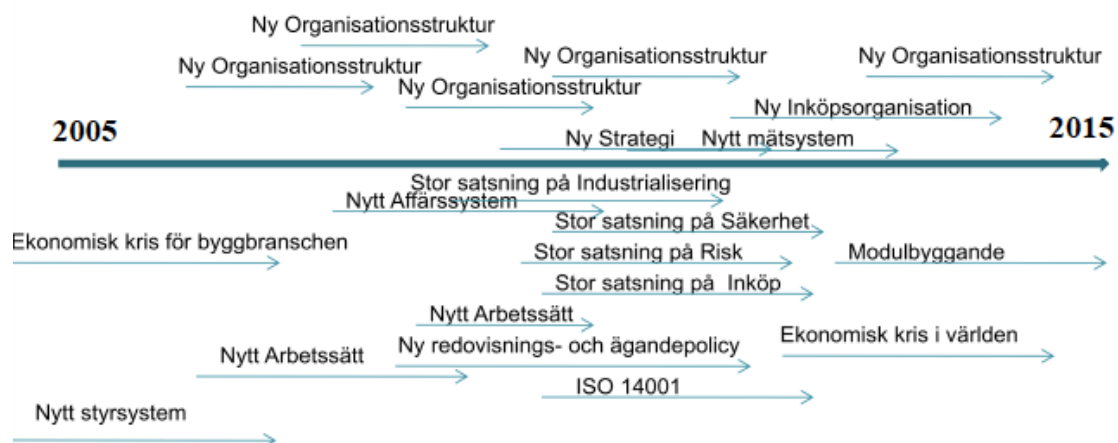


figur 1 – den framställda versionens förändringslogik

Den övergripande förändringslogiken som framställs är *proaktiv, framåtsträvande, och enhetlig*. Alla förändringsinitiativ relaterar till en genomgående organisatorisk logik vars huvudmantra är ständig förbättring (förändring) med avseende på alla de områden som branschen ofta kritiserar för att underprestera inom, till exempel skenande kostnadsutveckling, undermålig kvalitet, låg produktivitet, för lite innovation, för hög miljöpåverkan (se även introduktionen i rapporten).

RESULTAT – UPPLEVD FÖRÄNDRING

Under intervjuerna delade jag ut ett A3-ark med en tidslinje och bad dem markera vilka förändringar som har skett i deras organisation de senaste 10 åren (2005-2015). Det som snabbt blev tydligt var att det utifrån deras upplevda versioner inte gick att utläsa någon tydlig koppling till den framställda versionen av förändring i respektive företag. I fallet NCC var det till exempel inte alls så att det främst var Partnering, Industriellt Byggande, eller Grönt Byggande som togs upp, trots att alla dessa tre getts stor betoning i framställningen. Istället verkade den starkaste korrelation vara vilka specifika roller de hade inom företaget, det vill säga deras upplevelser var kopplade till de händelser som skedde närmast deras egna yrkesliv. Figur 2 nedan är en konceptuell illustration över hur det typiskt kunde se ut när de själva skildrade sin upplevelse av förändring på A3-arket. Jämförde man dessa illustrationer var det även inom varje enskilt företag svårt att sammanställa någon enhetlig version av vilka förändringar som egentligen hade skett.

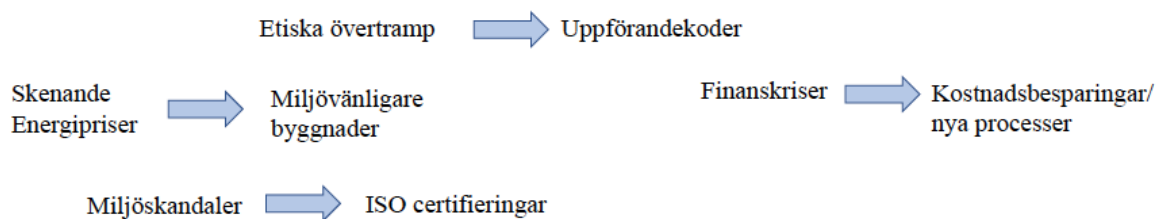


figur 2 – konceptuell illustration över hur förändringsinitiativ upplevs

Just det var dock inte det främsta syftet med intervjuerna utan snarare att undersöka vad som upplevdes vara förändringarnas drivkrafter och logik. För att göra det ställdes hela tiden följdfrågor till dem såsom, ”varför skedde den förändringen?”, ”vad var drivkrafterna bakom den förändringen?”, ”varifrån kom det initiativet?” ”vad var syftet med det?”. Ur analysen kunde två tydliga förändringslogiker utläsas som genomgående var framträdande i deras upplevelser, oavsett vilka förändringsinitiativ som avsågs. Dessa två var 1) att förändring upplevdes som reaktiv och krisdriven, och 2) att den var personbunden.

Reaktiv och krisdriven förändring

En vanlig uppfattning rörande förändring var att den främst skedde först efter starka påtryckningar från omvärlden, som omfattade både kunder och samhället i stort. Många medarbetares uppfattning var att större förändringar främst skedde i form av akuta åtgärder kopplade till olika typer av kriser eller krav. Denna typ av förändringslogik illustreras nedan (figur 3).



figur 3 – den upplevda versionens förändringslogik

Det var tydligt att flera förändringar hade skett under tioårsperioden men upplevelserna var att dessa förändringar inte hängde ihop med varandra i någon större utsträckning, utan sågs snarare som en rad enskilda reaktiva episoder kopplade till någon form av kris som en utlösande faktor. Denna förändringslogik kan tydligt kontrasteras mot den framställda versionen där alla de olika förändringsinitiativen relaterades till en tydlig och enhetlig organisatorisk strävan mot ständig förbättring (förändring). I den framställda versionen är organisationen proaktiv och driver aktivt och ständigt sin egen förändring in i en oviss framtid medan den upplevda versionen vittnar om organisationer som snarare förändras främst i kristider. Under intervjuerna har denna typ av förändringslogik även uttryckts i klarspråk, ibland med en positiv underton:

Det är lätt att genomdriva förändringar i [FÖRETAGET] när det är kris, men väldigt svårt annars. 'Sense of urgency' är en väldigt viktig drivkraft för förändring ...det är klart det inte är ett jätteroligt spel vi spelar men vi är väldigt bra på att spela det. [chef på hög nivå]

Och ibland med en mer negativ underton:

Jag tror att dels kan det vara det att en av våra starka ledare liksom kommer på att man vill göra någonting utan att man har gjort analysen eller konsekvensanalysen

för den delen och så bestämmer man sig och så får man med sig en hel organisation. Det andra tycker jag är att vår utveckling är reaktiv och driven av anpassning. Vi anpassar oss till marknaden, oj nu steg råvarupriserna, då måste vi göra någonting [ironisk ton]. Oj nu försvann subventionerna, nu måste vi göra någonting [ironisk ton]. Det är liksom på något sätt reaktiv förändring. Istället för att liksom vilja någonting och ha en riktning och sen hålla fast vid den även om vår chef byts ut [chef på mellannivå]

Här kommer personen i fråga även in på den andra delen kring förändringarnas drivkrafter och logik, det som härifrån karaktäriseras som 'personbunden förändring'

Personbunden förändring

Det andra som var tydligt i deras upplevelser av förändring var hur den ofta var nära sammankopplad till någon eller några enskilda individer, dvs., förändringens logik var bunden till en enskild person, snarare än till en organisatorisk riktning. En aspekt av detta var förändringarna kopplade till VD-byten. Även i analysen av den framställda förändringen fanns det ingen så enskilt tydlig korrelation för förändring som när företagen bytte VD. Om vi återigen tar NCC som exempel så har de under den analyserade perioden (2005-2015) haft tre olika VD:ar. Under samma period har de även haft tre olika utformningar av sin huvudstrategi och dessa förändringar kan tidsmässigt härledas direkt till varandra. Det som är anmärkningsvärt är att dessa tre strategiska huvudspår verkar spela en stor roll för betoningen och framställningen av de olika förändringsinitiativen vi redovisat i delarna ovan.

Under Alf Göransson utgör fyra förändringsinitiativ kärnan i NCCs strategiska inriktning, nämligen Inköp, Industriellt Byggnad, Medarbetare, och Partnering (2005:10). När NCC sedan byter VD till Olle Ehrlén byts även de strategiska huvudspåren ut mot tre nya strategiska huvudspår i Kunder, Kostnader, Kompetenser (2009:6). Av det följer även att de förändringsinitiativ som tidigare

betonats som strategiska huvudspår nu istället sorteras in som delmängder under nya huvudpunkter. I och med Peter Wågströms tillträde förändras den strategiska framställningen återigen till tre nya strategiska huvudspår denna gång kategoriserade som tre olika affärer: en industriaffär, en bygg och anläggningsaffär, en bostadsutvecklingsaffär (2012:8). Återigen gör detta att tyngdpunkten och logiken kring förändringsinitiativen paketeras om med nya relationer, samband, och tyngdpunkter. Dessa typer av samband gäller inte bara NCC utan finns även för Skanska (Peab har dock inte undersökts). I fallet Serneke utgör det personbundna själva kärnan i företagets framställning med Ola Serneke som VD och grundare.

Visserligen går denna tendens att utläsa i årsredovisningar, men det var än tydligare i intervjuerna. Figur 2 ovan skildrar den mindmap som användes under intervjuerna. Inför varje intervju hade en tidsaxel förmarkerats en (2005-2015) för att hjälpa dem navigera sig bland de olika förändringarna. Dock märktes en tendens av att snarare än att använda en tidsaxel så navigerade de sig istället via företagets olika VD:ar. Ett typiskt exempel:

Sen bytte vi VD och han ville ha det på ett annat sätt...hmmm när var det....just det han kom 2001 2002 någon gång [Hög chef]

Det var i hög grad så att man associerade förändringsinitiativen med en viss VD och ofta till ett VD-skifte. Ytterligare ett exempel:

Den förändringen genomfördes så fort han [VD] blev VD... jag antar att han tyckte det blivit för mycket management-grejer [chef på hög nivå]

Nästa illustrativa exempel hämtas från en intervju med en medarbetare som ganska nyligen börjat jobba inom ett av de stora entreprenörsföretagen och tidigare jobbat med organisationsfrågor i andra sammanhang. Här pekar han själv på de kontraster som finns mellan en enhetlig organisatorisk riktning och den personbundna retoriken:

Så jag var väldigt inne på det där att individer inte betyder någonting och sen när jag började jobba här inom [ett av de stora entreprenörsföretagen] så har jag ju fått

revidera det lite. De här enskilda personerna betyder mer än vad jag trodde tidigare...på gott och ont faktiskt. En VD har mycket större inflytande över en organisation än vad jag trodde innan jag började jobba här i byggbranschen [chef på mellannivå]

Till det positiva lyftes att en ny VD ibland kan verka som en energiinjektion och inspirera till förändring och till det negativa hörde att dessa olika individers egna förändringsinitiativ gör det svårt att bibehålla en långsiktig organisatorisk riktning:

Han [en VD] gjorde den här omorganisationen ifrån produkter till geografier istället...det var den delen som han gjorde. Så han...han gick ju tillbaka lite då i mångas ögon till det han [den som var VD två omgångar sedan] redan hade gjort från början... det var helt enkelt väldigt vanligt att en VD skall göra något...och man skulle inte göra detsamma som den tidigare VD gjort...och att just göra något var viktigare än att göra någonting rätt och bra. Istället för att titta på var organisationen är på väg och vad som går att utveckla vidare på den redan utstakade vägen istället. [chef på hög nivå]

Alla resonemang ovan handlar om VDn, men den personbundna retoriken var långt ifrån begränsad bara till VD-nivån. Om något så framträdde det snarare som ett utbredd fenomen, kopplat till alla organisatoriska nivåer och roller. Många av de olika förändringsinitiativen som lyftes upp upplevdes vara starkt kopplade till vissa nyckelpersoner, såsom "Partnering det var ju hans baby..." eller "han stod upp för det [Etikfrågor]...för han har alltid varit intresserad av de mer mjuka frågorna" eller "Det här med industrialisering var ju hans hjärtefråga ...han insåg vikten av det".

Under intervjustudien lyftes denna typ av personbundenhet som en kontrast mellan strävan mot en enhetlig organisatorisk riktning och det stora individuella handlingsutrymme som traditionellt hade getts inom dessa organisationer.

...någonstans så nådde vi nog den här tröskeln där det var bättre att säga rent ut att det kommer att förändrats, att vi blir mer centraliserade. Vi tappade ju några till [en konkurrent] för ett par år sedan och det var väl dom som kände att det inte var lika

fritt i [ett av de stora entreprenörsföretagen] längre...och det var ju helt rätt, för om vi skulle nå vår strategi så skulle vi ju inte ha kvar dom som ville vara allkonstnärer [chef på mellannivå]

Att kunna göra som vill och vara "allkonstnär" kontrasteras mot att "lyda under" en centraliserad och gemensam organisatorisk riktning. I nästa exempel talar en hög chef om detta som en balansgång:

Ja, vi går emot specialisering, det innebär att verksamheten måste specialisera sig och att rollerna blir mer specialiserade. [En VD] sa att [ett av de stora entreprenörsföretagen] "det kan jag förstöra på ett år, det är bara att börja skicka ut en massa direktiv ifrån det centrala" ... Han menar att det hela tiden måste gå i en balansgång. Det heter ju "integrera" hos oss nu eftersom "centralisera" är ett så fult ord. I takt med att vi centraliserar måste vi hela tiden vara försiktiga så att vi inte tappas engagemanget i det lokala entreprenörskapet [chef på mellannivå]

Det är oklart vilken organisatorisk nivå som här åsyftas med det "lokala entreprenörskapet" men resultaten i studien visar att denna retorik även i väldigt stor utsträckning återfinns nere på projektnivån. En VD som deltog i studien pekade specifikt på vikten av att förändra platschefsrollen om man vill få till en mer industrialiserad byggprocess, det vill säga den process som genom en ökad grad av standardisering inom byggproduktionen ofta antas kunna förbättra byggbranschens prestationer avsevärt. I likhet med så många andra pekar denna VD på det stora individuella handlingsutrymmet som ett hinder för denna typ av förändring:

Nej, men den här förändringen måste vi förbereda våra medarbetare på och dessutom hitta rätt personer till rätt roll och är det så att vi går mot ett projekt som är väldigt planerat och rätt styrt så kommer vi gå mot en annan typ av personligheter, än ute på plats, vi ska inte ha problemlösare ute för "problemlöser" vi på fronten då har du egentligen ett problem för du har ju inte löst Vi är inte där ännu och det kommer ta ett bra tag till, men vi går mot att platschefsrollen kommer

bli mer av en montageledarroll och kontroll-roll i dess yttersta förlängning...snarare än en problemlösarroll [VD]

Projektnivån och platschefsrollen

Avsnitten ovan har främst behandlat hur förändring framställs och upplevs på organisationsnivån i de stora entreprenörsföretagen. Men det är på projektnivå det mesta av byggproduktionens värdeskapande sker och det är även främst utifrån prestationerna på denna nivå som byggbranschen från olika håll utvärderats (och kritiserats). Den mängd förändringsinitiativ som framställs på de höga organisatoriska nivåerna är i slutändan till för att förbättra prestationerna i projekten. Partnering, Industriellt Byggande, Inköpsarbeten, Kvalitetsinitiativ, Säkerhetsarbeten och Grönt Byggande, måste därför operationaliseras i det faktiska byggandet för att kunna bidra till förbättringar i de avseenden som framställs. Det är dock svårt att enbart i årsredovisningarna utläsa i vilken grad dessa framställda initiativ faktiskt har förändrat själva byggandet på projektnivå (till det bättre).

I studien ingick därför även intervjuer med 8 stycken platschefer fördelade mellan Skanska, NCC, och Serneke. Platschefen befinner sig i gränslandet mellan organisationen och projekten och kan därför anses ha en nyckelroll när det kommer till att operationalisera organisatoriskt initiativ till praktik i byggproduktionen. De platschefer som intervjuades

var alla över 45 år och med lång erfarenhet från att jobba ute i byggproduktionen och kan därför anses och ha en god översikt över hur denna process har förändrats över tid. Flera av dem hade dessutom jobbat för mer än ett av de stora entreprenörsföretagen (vilket även inkluderar PEAB) och har därför utöver tidsperspektivet på förändring även ett jämförelseperspektiv.

Även här framträder en komplex bild av förändring. Några av dem pekar på att "nästan ingenting har hänt" under deras tid i branschen, medan andra pekar på att "otroligt mycket har hänt". Gemensamt för båda dessa linjer är dock att det finns få eller bara mycket svaga länkar mellan de förändringar som har framställs på

organisationsnivå och de verkligheter som de upplever på byggarbetsplatserna. Deras upplevelse av förändring karakteriseras istället av en helt annan abstraktionsnivå, som till exempel: ”nya remmar på hjälmarna”, ”självkompakterande betong”, ”saxliftar”, ”mobiltelefoner”, ”p-formar” och det är svårt att utläsa kopplingar till den organisatoriska nivån. Detta med undantag för frågor som rör säkerhet på byggarbetsplatsen, för där upplever många att organisationerna varit tydliga med direktiv och riktlinjer. Snarare har deras retorik tydliga inslag av den mer personbundna logiken. De lyfte ofta upp det stora ansvaret och de stora frihetsgraderna som varje enskild platschef ”ges” ute i projekten. De platschefer som jobbat för flera av de stora entreprenörsföretagen pekar på att det är väldigt små skillnader dem emellan och att de istället ”jobbar som de alltid har gjort”. Det vill säga att den mest framträdande logiken för hur de leder och bedriver byggprocessen är inte vilken organisation de tillhör, utan snarare vad som är deras egna *personbundna* erfarenhet, kompetens, och filosofi till byggandet. Att platschefsrollen karakteriseras av stor individuell frihet och ”egen” problemlösning är något som inte bara framgår i dessa 8 intervjuer utan är även uppmärksammat i annan forskning¹⁵.

Problemlösare eller montör? Framtida utmaningar för platschefsrollen

Detta resultat knyter återigen an till den motsättning som verkar finnas mellan en mer standardiserad byggprocess och den stora individuella handlingsfriheten. Ofta talas det om att byggbranschen karaktäriseras just av de ”lösa band” mellan de enskilda projekten och den permanenta organisationen¹⁶ och att dessa omständigheter därför kräver platschefer som är tillräckligt duktiga för att bedriva byggprojekt utan hjälp av ”färdiga lösningar” från sin organisation. Platschefsrollen är därför en roll som har skapats utifrån byggbranschens specifika förutsättningar

¹⁵ se t.ex. Josephson mfl. (2013) och Styhre (2012)

¹⁶ Dubois and Gadde (2002)

och de individer som varit framgångsrika i dessa roller är också de som trivs med att vara ”problemlösare” med stora frihetsgrader. Det betyder att en förändring mot en mer standardiserad byggprocess inte bara handlar om nya initiativ, koncept, processer, utan även att dessa roller måste förändras. Detta insåg den VDn som deltog i studien och pekade på att ”problemlösandet” ska flyttas upp i organisationen och att platschefsrollen därför inte längre kan vara den fria problemlösarroll som den nu är, utan måste förändras till mer av en ”montörroll” om det ska gå att uppnå en mer industrialiserad byggprocess. Men denna studie pekar alltså på de motsättningar som finns inom branschen mot denna förändring. Även tidigare forskning pekar på utmaningarna som är förknippade med just platschefsrollen eftersom många platschefer vänder sig mot en mer standardiserad byggprocess eftersom detta då skulle inskränka den personliga frihet som de har lärt sig tycka om¹⁷. Om branschen är seriös med att förändra platschefsrollen handlar det både om att förändra befintliga beteenden, men även att fundera kring vilka kompetenser och profiler man letar efter för framtida nyanställningar. Den VD som uppmärksammar dessa frågor avslutar även intervjun genom att skicka med en tankeställare:

Du kan hälsa dem där på Chalmers att nu för framtiden så kommer vi behöva industriella ekonomer snarare än väg- och vatteningenjörer. (VD)

SLUTSATSER

Hur sker förändring inom svensk byggbransch? Perspektiv från organisationsnivåerna

Så sent som i 2014 års årsredovisning betonar NCC:s VD att ”hela NCC:s verksamhet präglas av ett innovativt tänkande” och att ”NCC ska förnya byggbranschen”. Denna framåtsträvande retorik känns väl igen ifrån denna studies resultat kring hur förändring har framställts i alla de stora entreprenörsföretagens

¹⁷ Josephson mfl. (2013)

årsredovisningar de senaste 10 år. Där skildras en ständig strävan mot att förbättra byggandet och för att nå dit har en mängd olika förändringsinitiativ introducerats under denna tidsperiod. Denna version av förändring stämmer illa med den version av byggbranschen som förändrings*sobenägen* som ofta har framställts från forskarhåll och i diverse statliga utredningar¹⁸. Detta bör betonas. För det visar egentligen på en samsyn snarare än en motsättning. Den framställa versionen av förändring vittnar om att det finns en samsyn rörande vad som är problemområdena, var förbättringspotential finns och att det är rätt och riktigt att jobba med ett ständigt förändringsarbete. Även om vi justerar in en reservation för att årsredovisningarna är ytterst stiliserade och kanske representerar formen rent generellt snarare än branschens faktiska arbete så visar de ändå på att ledningen i de stora byggföretagen ser samma (eller vill ge samma) bild av branschens möjligheter och utmaningar.

Studiens utgångspunkt var att det finns behov av en mer nyanserad bild av förändring i byggbranschen och har därför behandlat olika förändringsperspektiv och belyst deras likheter och skillnader. Med en intervjustudie visas att upplevelsen av förändring skiljer sig avsevärt från den förändring som framställs i årsredovisningarna. I denna version kan förändringenslogiken istället delas in i två huvudspår 1) *förändring sker reaktivt och initieras främst av kriser på samhällsnivå och starka kundkrav* 2) *förändring drivs och är kopplad till enskilda individer (personbunden)*. Detta resultat liknar i stor grad en färsk enkätstudie där 1) *krav och synpunkter från kunder*, och 2) *synpunkter från medarbetare* lyfts fram som de enskild största drivkrafterna för förändring i byggbranschen, enligt medarbetarna själva¹⁹. Dessa typer av förändringslogik kan anses kontrastera den enhetliga organisatoriska logik som framställs som en genomgående förändringsmotor i årsredovisningarna. Slutsatsen i studien gällande *Hur förändring sker i byggbranschen?* bör alltså besvaras med att det beror på vilket perspektiv som tas. Detta gäller inte bara skillnaderna mellan dessa två förändringsperspektiv, utan i ännu större utsträckning vilken organisationsnivå som avses. Till skillnad från ett fokus på (icke) förändring på projektnivån har

¹⁸ Byggkommissionen (2009)

¹⁹ Ingemansson (2012)

denna studie även studerat förändring på entreprenörsföretagens organisationsnivå. Resultaten visar att förändringslogiken skiljer sig åt perspektiven emellan, men bara med avseende på *hur* förändring sker, inte *om* den sker.

Hur sker förändring inom svensk byggbransch? Perspektiv från projektnivåerna

På projektnivån framträder en mer tvetydig bild, men tendensen i studien verkar vara att betydligt färre stora förändringar har skett på projektnivån. De platschefer som ingick i studien var i och för sig oense huruvida det har skett mycket förändringar eller inte, men det fanns däremot en samsyn kring en avsaknad av den standardiseringssträvan som framställs på organisationsnivå, ofta som Industriellt Byggande. NCC, till exempel, angav själva produktivitetshöjning, förbättrat kvalitetsarbete, sänkta kostnader som vinster från en ökad standardisering (industrialisering) av byggprocessen (2005:18). Studiens resultat pekar dock på den mänskliga faktorn som ett hinder för denna standardiseringssträvan, där ett stort personligt manöverutrymme ställs i direkt kontrast mot den standardiserade process som utgör en av grundbultarna för ett mer Industriellt Byggande. Studien har lyft fram platschefsrollen som en nyckelroll med avseende på de organisatoriska initiativen som behöver operationaliserats i byggprojekten för att uppnå dessa förändringar i praktiken. I teorin skulle den typ av fria problemlösning som platscheferna ägnar sig åt idag behöva flyttas upp till högre organisatoriska nivåer och platscheferna i större utsträckning ägna sig åt ett mer standardiserat ”montörsarbete”. Men där pekar både denna och andra studier på att många platschefer vänder sig emot den typen av förändring, inte minst eftersom de helt enkelt trivs i den mer ”fria rollen” som det innebär att vara platschef idag ²⁰.

För att uppnå denna typ av förändring krävs det alltså därför inte enbart organisatoriska initiativ som möjliggör ett mer standardiserat arbete i

²⁰ Josephson mfl. (2013)

byggprojekten, det krävs även stora förändringar i vad det innebär att vara platschef. Dock verkar dessa frågor ännu inte nått förändringsdebatten i någon större utsträckning. Inom forskarsfären diskuteras olika branschinitiativ ungefär på samma sätt som de framställs i årsredovisningarna, det vill säga, utifrån ett struktur- och optimeringsperspektiv, men med få inslag av den mänskliga faktorn.

”Heta” koncept som Partnering, Industriellt Byggnade, ICT/Virtuellt byggnade diskuteras främst utifrån hur de skulle kunna förbättra branschen, i teorin, med få inslag om de fundamentala förändringar som det i många fall medför för enskilda individer.

Förändringsbenägenhet och förändringens nyanser

Även fast denna studie pekar på en del betydande förändringströgheter så vänder den sig mot att det ska användas för att spä på bilden av att byggbranschen har en låg förändringsbenägenhet rent generellt²¹. Snarare går det att anse att till exempel Bygghögskolekommittén använder begreppet förändringsbenägenhet på ett alltför onyanserat sätt.

Förändringsbenägenhet bör vara ett begrepp som används för att göra skillnad på de inbyggda strukturella svårigheterna som finns för förändring i byggbranschen och den mer kulturbetingade oviljan att förändra sig. Det kan alltså finnas en hög benägenhet för förändring även om få faktiska förändringar sker, om omständigheterna är sådana att förändring är svår att genomdriva. Vice versa kan det finnas en låg benägenhet till förändring även om mycket förändringar sker, om omständigheterna är sådana att dessa förändringar till exempel är begränsade i sin omfattning eller påtvingade. Att försöka skilja på detta känns som ett angeläget instick i den ständigt pågående debatt om den svenska byggbranschens förändringsbenägenhet där viss kritik ofta nästan låter som att det mest handlar om en ”taskig attityd”. Denna studie har visat att det faktiskt i stor utsträckning finns en ovilja kring att förändra sig, speciellt i det avseende att ge upp den personliga friheten till förmån för standardiserade arbetssätt. Detta handlar dock

²¹ Bygghögskolekommittén (2009)

knappast främst om taskig attityd, utan om djupt rotade professionella roller som stöpts över en lång tid utifrån en viss strukturell form – som många av branschens aktörer och intressenter nu verkar vilja försöka förändra.

FÖRSLAG PÅ FORTSATTA STUDIER

Syftet med denna studie har varit att undersöka *hur förändring sker inom svensk byggbransch*. Utgångspunkten var att utmana den vanligt förekommande kritik om en bransch som är förändringströg rent generellt och istället närma sig en mer nyanserad bild av förändring, där skillnad görs mellan olika perspektiv på förändring, olika aktörer i branschen, samt olika organisationsnivåer. Via detta angreppssätt har studien både kontrasterat och bekräftat innehållet i den bild som målats från kritiska håll, med avseende på en rad olika aspekter. Som grundförslag till vidare studier om förändring inom svensk byggbransch manas att vidare återhålla sig från det som verkat vara den vanliga impulsen att vilja dra generella och branschomfattande slutsatser rörande förändring och istället göra skillnad på perspektiv, aktörer, och nivåer. De samlade resultaten från ett sådant fokus ger i förlängningen inte minst insikter som i högre grad är konstruktiva och praktiskt användbara för aktörerna i branschen. För att ytterligare tydliggöra denna riktning som avses ges här avslutningsvis två konkreta förslag på fortsatta studier på temat förändring inom svensk byggbransch, vilka både är förlängningar av denna studies resultat:

1) Undersöka vidare *förändringsbenägenhet* i branschen. Ett sådant perspektiv rör ett specifikt fokus på att särskilja strukturella och kulturella aspekter av förändring, till skillnad från den vanliga bild där dessa skillnader ofta blandas samman eller bortses från helt och hållet. Denna studie har visat att det finns både strukturella (förutsättningar) och kulturella (attityder) hinder för förändring i de stora entreprenörsföretagen som studerats. Även fast deras bakomliggande orsaker i viss mån kan anses vara sammanflätade med varandra så är deras problemställningar och praktiska åtgärder av helt olika karaktär. Fortsatta studier

som särskiljer dessa har därför potential att kunna landa i konkreta och tillämpningsbara förslag.

2) Undersöka vidare olika yrkesroller i branschen med avseende på förändring. Parallellt med att föra diskussioner om olika struktur- och processförändringar pekar studiens resultat på vikten av att även i större grad diskutera hur befintliga (eller helt nya) yrkesroller måste förändras samtidigt för att kunna stödja dessa förändringar. Fortsatta studier med dessa inriktningar rör både frågor som handlar om förändring av de befintliga kulturbetingade arbetssätten kopplade till olika yrkesroller, men även kravprofiler för helt nya typer av roller i branschen. I denna studie har platschefsrollen lyfts upp som en central roll för dessa typer av frågeställningar.

LITTERATURFÖRTECKNING

Armenakis, A. och Bedeian, A. G. (1999) Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.

Byggkostnadsdelegationen (2000) *Från byggsekt till byggsektor*. Statens offentliga utredningar (SOU) 2000:44, Fritzes Offentliga Publikationer, Stockholm.

Byggkommissionen (2002) *Skärpning gubbar! Om konkurrensen, kvaliteten, kostnaderna och kompetensen i byggsektorn*, SOU 2002:115. Miljö- och Samhällsbyggnadsdepartementet, Stockholm.

Byggkommissionen (2009) *Sega Gubbar*. Statskontoret. Stockholm: SOU 2009:6

Dubois, A., and Gadde, L. E. (2002) The construction industry as a loosely coupled system: implications for productivity and innovation. *Construction Management and Economics*, 20(7), 621-631.

Ingemansson, M. (2012) *Att bygga förnyelse. Hur byggbranschen förnyas*. Forskningsrapport. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

Internetkälla (1) Leveranstidningen Entreprenad (besökt 2017-01-20)
<http://www.entreprenad.com/kategorier/alla/import-1476/>

Josephson, P.E. (2011) *Framgång och feltänk i förbättringsarbetet*. Landin, A. och Lind, H. (eds) *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden*. Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2011.

Josephson, P.E., Räisänen, C., Lindström, M., och Luvö, B. (2013) *Sveriges bästa platschefer – verklighetens förnyare*. Forskningsrapport. Stockholm: Sveriges Byggindustrier.

Landin, A. och Lind, H. (2011) *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden*. Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2011.

Lind, H (2011) *Är det problem i byggsektorn? Reflektioner ur ett nationalekonomiskt perspektiv*. Landin, A. och Lind, H. (eds) *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden*. Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2011.

Lind, H (2011) *Är forskarna överens? Resultat från en enkät*. Landin, A. och Lind, H. (eds) *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden*. Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2011.

Olofsson, T., Johnson, H. och Stehn, L. (2011) *Traditionellt, industriellt eller industrialiserat byggande?* Landin, A. och Lind, H. (eds) *Hur står det egentligen till med den svenska byggsektorn? Perspektiv från forskarvärlden*. Lenanders Grafiska AB, Kalmar, 2011.

Styhre, A. (2012) *Leadership as muddling through: site managers in the construction industry. In the Work of Managers: Towards a Practice Theory of Management*, Oxford University Press, Oxford and New York, 131-45.