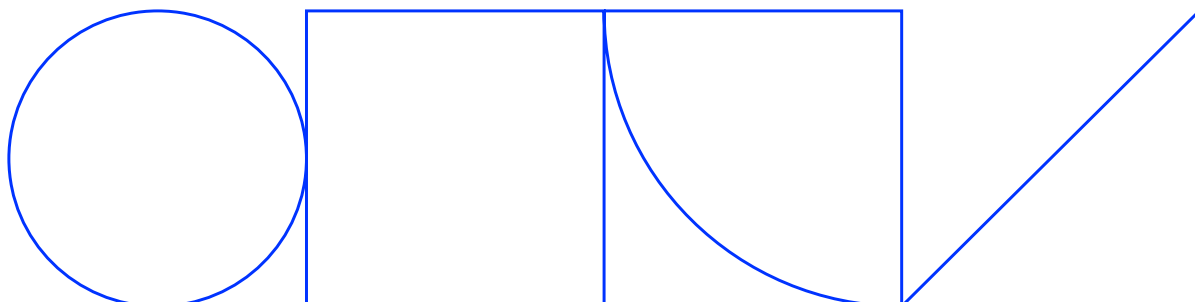


Kompetensförsörjning, trivsel och ledarskap

Om hur formella och informella ledare i byggbranschen arbetar för god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur, och därmed för bättre kompetensförsörjning

Susanna Lundberg Malmö universitet, författare och projektledare
AF Öresund AB, projektägare

2024-04-30



Kompetensförsörjning, trivsel och ledarskap i byggbranschen

- Om hur formella och informella ledare i byggbranschen arbetar för god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur, och därmed för bättre kompetensförsörjning

FÖRORD

Projektets huvudfinansiär är Svenska Byggbranschens Utvecklingsfond (SBUF). Övrig finansiering har skett i form av nedlagd tid från de medverkande medlemsföretagen PEAB Syd, Veidekke AB, JM AB samt Lödde Plåt AB, fackförbundet Byggnads, fem byggutbildningar och från Malmö universitet, samt ekonomiskt stöd från AF Öresund AB. Projektledning har Malmö universitet svarat för genom Susanna Lundberg, lektor i socialt arbete, som också har varit huvudförfattare.

Ett stort tack ska riktas till SBUF och alla medverkande intervjupersoner och kontaktpersoner, till ekonomen Jenny Nelson på Malmö Universitet som hjälpt till med ansökan och mycket annat samt till transkriberaren Anette Bergqvist på ANBE Text som gjort förvirrat tal till användbar text.

Malmö april 2024

Projektsamordnare, rapportförfattare och kontaktperson

Susanna Lundberg, Malmö universitet
susanna.lundberg@mau.se

SAMMANFATTNING

Detta projekt handlar om hur den psykosociala arbetsmiljön i byggbranschen är kopplad till fysisk arbetsmiljö och säkerhetskultur å ena sidan, och kompetensförsörjning å den andra, samt det sätt som ledarskapet i dessa frågor ligger hos både platsledning och informella ledare t ex de fackligt utsedda. Projektet är genomfört som en kvalitativ intervjuundersökning på fyra byggföretag i Skåne.

Undersökningens huvudsyfte var ”Hur arbetar formella och informella ledare att medarbetare vill komma till och stanna i byggbranschen?” med tre underfrågor:

- Hur arbetar formella och informella ledare för att bidra till god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur?
- Vilket stöd från det övriga företaget upplever det nära ledarskapet för att bidra till organisationskulturen?
- Vilken roll spelar det kontinuerliga samarbetet mellan projektägande företag och underleverantörer för möjligheterna att etablera god organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö?

En viktig slutsats är att den tid som platsledningen på byggarbetsplatserna lägger på förebyggande och aktivt relationsarbete är väl satsad tid. Bra stämning i arbetslagen underlättar för samarbetet och stressnivån och ger utrymme för att vara flexibel när det behövs. Att snabbt etablera goda relationer och bra samarbetsklimat med personer som kommer från företag med olika organisationskulturer kräver ett stort mått av effektivt men samtidigt inkännande ledarskap. Städning av den gemensamma arbetsplatsen är ett exempel på något som blir en praktisk och synlig konsekvens av fungerande eller mindre fungerande samarbetsklimat. I situationer där alla har en sådan tidspress och en sådan konkurrens mellan sig att detta inte hinns med eller prioriteras kommer relationerna mellan hantverkargrupperna att påverkas negativt. Städning är viktigt för både psykosocial arbetsmiljö och fysisk säkerhet.

Arbetsmiljöarbetet på en byggarbetsplats är i allmänhet organiserat genom regelbundna skyddsronder. Men det som händer mellan skyddsronderna är lika viktigt och är nära knutet till det gemensamma arbetsklimatet och organisationskulturen. Det psykosociala arbetsmiljöarbetet har svårt att passa in i rond- och protokolltänkandet utan kräver långsiktigt och förebyggande arbete.

Kompetensförsörjning är en konsekvens av trivsel och ledarskap eftersom dessa båda faktorer skapar en arbetsmiljö där människor vill och kan stanna under en stor del av sitt arbetsliv. Både konkurrensen om personal mellan företag och möjligheten för hantverkare att stanna i sitt yrke till pension påverkas av trivsel och god fysisk och psykosocial arbetsmiljö. Den kompetensbrist som var en näraliggande erfarenhet när detta projekt genomfördes verkar här ha drivit fram mer omtanke om de anställda vilket fått positiva konsekvenser även för säkerhetskulturen.

Många intervjuade undrar varför ungdomar inte visar större intresse för att komma till branschen. Genom intervjuer med lärare på byggsolor blev en slutsats att samarbetet mellan skolor och företag behöver utvecklas, och handledningen ute på företagen under den långa

elev- och lärlingstiden behöver nya former för pedagogiskt stöd. Den praktikbaserade pedagogik som hantverksskolorna bygger på kräver inklusion av många slags ungdomar men skolorna har svårt att hitta fungerande praktikplatser för alla.

I undersökningen framkom exempel på vad som kan hända om konflikter mellan hantverkare och platsledning får en inramning av rasism, trots närvaro av regler mot sådan. Utan djupgående kunskap om hur rasism kan ta sig uttryck och påverka en organisation blir risken att den person som utpekats som ”annorlunda” får svårt att föra sin talan och istället pressas att lämna branschen.

Den verksamhetsnära ledningen har svårt att uttrycka vilket stöd de behöver för att skapa god psykosocial arbetsmiljö. För den fysiska säkerheten finns utarbetade proaktiva arbetsätt, men det psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöarbetet blir lätt ”osynligt” och ledarskapsutbildningarna upplevs svåra att tillämpa.

Samarbetet med underentreprenörer i frågor som rör säkerhetskultur och psykosocial arbetsmiljö bygger alltid på förtroende och samsyn oavsett hur många dokument man skriver under. De större företagen i undersökningen prioriterar att bygga långvariga relationer till sina underleverantörer, bland annat för att ha möjlighet att lära känna varandra och skapa en delad kultur och värderingar kring viktiga frågor. De långa relationerna mellan företag innebär också att man har anledning att hjälpa varandra ekonomiskt i viss mån. Detta står delvis i kontrast till marknadskonkurrensen, men kan gynna arbetsmiljöarbetet.

INNEHÅLL

1.	Inledning och bakgrund	5
1.1	Problembeskrivning	7
1.2	Syfte och frågeställningar	8
2	METODIK/GENOMFÖRANDE.....	9
2.1	Val av arbetsplatser.....	10
2.2	Tidplan, aktiviteter 2023.....	11
3	RESULTAT AV INTERVJUER.....	11
3.1	Hur arbetar formella och informella ledare för att bidra till god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur?	12
3.1.1	Hur bidrar trivsel och säkerhetskultur till att hantverkare kan och vill stanna i branschen?	15
3.1.2	Hur arbetar formella och informella ledare för att unga ska vilja komma till branschen?	19
3.2	Vilket stöd från det övriga företaget upplever det nära ledarskapet för att bidra till organi	
3.3	Vilken roll spelar det kontinuerliga samarbetet mellan projektägande företag och underle	
4.	DISKUSSION OCH SLUTSATS	27
5.	LITTERATURFÖRTECKNING.....	30

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

Kompetensförsörjning är ett av byggbranschens stora bekymmer. Under 2023 och 2024 har lågkonjunkturen slagit till och många bolag varslar, men under åren före det år har konkurrensen om bygghantverkare varit stor och mycket talar för att problematiken kommer att återkomma när konjunkturen vänder. Pengar är inte problemet som i andra branscher, utan det verkar som att negativa sociala mönster bidrar till bland annat säkerhetsproblem och bristande mångfald, så att de som finns i branschen slutar och nya har svårt att komma in. Avhopp under den långa utbildningstiden och en fysisk arbetsmiljö som sliter ut de erfarna har skapat svårigheter att bemanna byggprojekten. Detta forskningsprojekt syftar till att söka efter möjligheter och hinder för verkställigheten, särskilt vad som händer i noden mellan formellt och informellt ledarskap: projektchef, platschef, arbetsledare, lagbas och skyddsombud.

Ett problem som blivit tydligt under forskningsprojektet är att kompetensförsörjning och kulturfrågor i stor utsträckning är branschfrågor, medan möjligheten att skapa förändring ligger på företagsnivå. Tre av de fyra deltagande företag upplever inte bemanningsproblem och ingen av de fyra känner igen de exempel på dålig psykosocial arbetsmiljö som framkommer i studien. Ändå påverkas de av branschens problem i och med att hantverkare rör

sig mellan företag och genom nära samarbete med andra företag. Under slutfasen av forskningsprojektet skedde också decenniets värsta olycka på en byggarbetsplats då fem byggarbetare omkommit i en kollapsad bygghiss, totalt omkom 17 personer i arbetsplatsolyckor i byggbranschen under 2023 vilket är högre än det redan höga genomsnittet på 13 omkomna per år under de senaste decennierna. Denna statistik visar på betydelsen av ett branschövergripande arbetsmiljöarbete som involverar allt från beställare till leverantörer av material. Ett metodproblem för den typ av projekt som presenteras här är att arbetsplatser som den olycksdrabbade är svåra att komma i kontakt med för undersökningar trots att det finns indikationer på att de psykosociala frågorna skulle behöva lyftas även där.

För att lösa kompetensförsörjningsproblemen i byggbranschen måste många olika perspektiv angripas. Två problem som lyfts fram är att nyutbildade hantverkare inte känner sig välkomna i branschen, samt att säkerhetskulturen och den psykosociala arbetsmiljön bidrar till att erfarna byggarbetare slutar. Den psykosociala och organisatoriska arbetsmiljön, POS-arbetsmiljön, undersöks ofta med kvantitativa mått och enkäter men i detta projekt vill vi komma ”under huden” på frågorna och genomföra undersökningen med kvalitativa djupintervjuer med verksamma på sammanlagt fyra byggföretag och fem byggsolor, samt en ombudsman på fackförbundet Byggnads.

Olycksstatistiken i branschen har också kopplats till en kultur av riskbeteende och ”machokultur” som identifierats i branschen (Vänje 2019). Fysisk och psykosocial arbetsmiljö är nära sammanvävda: för att tekniska hjälpmedel och säkerhetsfrämjande rutiner ska användas i praktiken krävs en säkerhetsmedveten arbetsplatskultur, och här har genusnormerna inom branschen visat sig skapa problem (ibid.). Också frågor om psykisk ohälsa kan påverka trivsel och säkerhetsmedvetande: här visar enkäter och data från företagshälsovården en omfattande problematik som kopplar ihop oro för olyckor, ledarskapsfrågor och ”grabbighet” till en mindre smickrande bild av branschens vardag. Detta riskerar att stöta bort många nykomlingar eller minska lusten att stanna kvar.

Det psykosociala klimatet och säkerhetskulturen uppstår inte av sig själv, det kommer ur såväl branschens traditioner som samtida organisationskulturellt arbete. Både de fackliga organisationerna och många företag arbetar hårt för förändring, men många upplever frustration över att det går långsamt och att andra parter inte gör sina delar. I denna undersökning vill vi sätta ljuset på vilka handlingar, samarbeten och stödfunktioner som används och förändrar samarbetsklimat, sociala strukturer och organisationskulturella värderingar i de undersökta företagen. Här är det *formella och informella ledarskapet* också centralt, branschens struktur med projektchefer, platschefer som företräder företaget och som samarbetar med lagbasar och skyddsombud

Studier från vård och omsorg pekar på vikten av det nära ledarskapet för kvalitet, trivsel och kompetensutveckling. Goda relationer, god organisation och tillit mellan arbetsledare och personal bidrar till att personalen vill stanna. Forskning av bland andra Wolmesjö (2014) och Lundberg (2022) visar också på vikten av stöd kring det nära ledarskapet såsom kollegor, företagsledare och olika expertfunktioner. I byggbranschen kan det verksamhetsnära ledarskapet, främst platschefer och arbetsledare, hamna i en utsatthet mellan dubbla roller: den dagliga kontakten med hantverkarna å ena sidan och ansvaret att utföra det uppdrag

som organisationen förväntar sig å den andra. På många arbetsplatser är även utsedda representanter för fackföreningarna aktiva i planering och fördelning av arbetet; lagbasar och skyddsombud. Samarbetet mellan dessa fyra funktioner är nödvändigt för att få den dagliga verksamheten. Frågan om formellt och informellt ledarskap är centralt här, samspelet mellan företagsledningen och hantverkarnas representanter är grunden för delaktighet och ett bra samarbetsklimat. Detta är särskilt aktuellt genom byggbranschens kollektiva arbetsformer och strukturen med lagbasar och skyddsombud.

Ett begrepp som används inom rekryteringsforskningen idag är *arbetsgivarerbjudande* eller *employer brand*, vilket kan ses som en parallell till det *kundererbjudande* som en produkt eller ett varumärke lovar köparen. Arbetsgivarvarumärke och kompetensförsörjning diskuteras i forskningen oftast i relation till ledande eller högutbildade funktioner, men de senaste årens kompetensbrist inom arbeten utan krav på högskolekompetens har gjort perspektivet relevant även inom denna kategori. Forskare som Dyhre och Parment (2013) och Styvén, Wallström och Näppä (2021) har konstaterat att arbetsgivarens värderingar, fysisk och social arbetsmiljö, kontakt med chefer och möjlighet till utveckling ofta är avgörande för att få personal att stanna längre, ta på sig mer avancerade uppgifter och utvecklas inom branschen även för yrken som inte kräver specialistkompetens. För att potentiella sökande ska lockas till eller vilja stanna i ett företag behöver de känna sig övertygade om att de kommer att trivas där, både ha roligt och känna sig seriöst bemötta på kort sikt, och kunna utvecklas och må bra på längre sikt. I en rörlig bransch som denna där kontakterna mellan olika företag är konkurrensen mellan arbetsgivare en daglig verklighet.

Vissa företag i byggbranschen inkluderar säkerhetsmedvetande och mångfald i sitt arbetsgivarvarumärke, till den grad att entreprenörer beskriver dem som ”irriterande med sitt tjat om hjälm hela tiden”¹. Det är alltså hårt och systematiskt arbete som görs för att skapa förändring. Men organisatoriska värderingar, psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur kan inte bara tjas fram eller skrivas fram med regler, det måste finnas ett ”mjukt” arbete av ömsesidighet och dialogiskt ledarskap. I en bransch där de tekniska färdigheterna har hållits högt och relationsarbete inte ingår i de formella yrkesfärdigheterna behöver denna utveckling ske på annat sätt.

Projektet ägs gemensamt av fem byggbolag och två fackförbund: Veidekke, PEAB, JM, AF Öresund AB, Lödde Plåt samt Byggnads och Byggcheferna. Dessvärre hade varken AF Öresund AB eller Byggcheferna möjlighet att delta med formella intervjuer men de har varit delaktiga i förarbetet till projektet.

1.1 Problembeskrivning

Att förstå branschens kompetensbehov är en komplex fråga. Signalerna från Byggföretagen (2023) var att bristen är stor trots pågående lågkonjunktur, men av de fyra företag som ingår i denna undersökning uttrycker bara ett företag svårigheter att få tag i kvalificerad arbetskraft. De tre andra är större totalentreprenörer som anställer främst snickare och betongare, medan andra specialiteter tas in som underentreprenörer. När de upplever svårigheter att

¹ Citat från underentreprenör i privat konversation med projektledaren

fylla sina arbetskraftsbehov kan de ”låna” från andra större totalentreprenörer. Samtidigt har de möjligheter att erbjuda trygga anställningar vilket gör dem till attraktiva arbetsgivare för hantverkarna.

Kompetensförsörjningsproblematiken handlar både om både svårigheter att få in nya till byggskolorna och från dessa vidare in i branschen, och om att behålla de erfarna fram till pension. En kombination av olika orsaker har identifierats, här lyfts främst säkerhetskulturen (Berglund et al 2020, Redtzer 2019) och konsekvenserna av branschens dåliga rykte bland unga (Johansson & Petersson 2024). I linje med annan arbetslivsforskning identifieras att det arbetsplatsnära ledarskapet är avgörande för arbetsmiljö och kompetensförsörjning och att detta ledarskap behöver stöd från den omgivande organisationen för att kunna genomföra sitt arbete (cf Lindgren 2007, Lundberg 2022)

Strategierna för att utbilda och introducera nya hantverkare är styrda av branschens organisationer, men praktiskt genomförda företagsvis. Men arbetsmiljöfrågor, som är nära sammankopplade med arbetsplatskultur, är något som en anställd introduceras i under sin lärlingstid och sedan tar med sig från en arbetsplats till nästa, och därmed blir dessa i viss mån branschgemensamma. En organisationskulturell fråga som lyfts fram som en generell risk är bristande säkerhetskultur kopplat till ”machovärderingar” (Vänje 2019), där skyddet för den egna kroppen i någon mån ställs i motsats till värderingar av fysisk och hård manlighet. Alla deltagare i denna undersökning beskriver att detta har förändrats de senaste decennierna och knappast längre förekommer, ändå förekommer olyckor och förslitningsskador i branschen i stort och även hos de stora företag som har ett proaktivt arbetsmiljöarbete (Byggnads 2021). Med tätt samarbete med underentreprenörer och omsättning av personal kan en arbetsgivare inte fullt ut kontrollera arbetsmiljön. Arbetsmiljöarbetet grundar sig på planering av arbetsprocesser före och under arbetet och återkommande skyddsronder där skyddsombud och platsledning ser till att skyddsutrustning används och är rätt monterad och att alla har tillgång till information om hur arbetet ska utföras. Men frågorna om psykosocial arbetsmiljö lämpar sig inte på samma sätt för ronder och protokoll vilket leder till att de lätt blir osynliga och bortglömda. Samtidigt kräver de ett långsiktigt, strukturerat arbete för att etableras och bli vardag.

1.2 Syfte och frågeställningar

Undersökningens syfte är:

Hur arbetar formella och informella ledare att medarbetare vill komma till och stanna i byggbranschen?

Med delundersökningarna:

- *Hur arbetar formella och informella ledare för att bidra till god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur?*
- *Vilket stöd från det övriga företaget upplever det nära ledarskapet för att bidra till organisationskulturen?*
- *Vilken roll spelar det kontinuerliga samarbetet mellan projektägande företag och underleverantörer för möjligheterna att etablera god organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö?*

Den första delundersökningen visade sig generera en bred palett av intervjumaterial, vilka har tematiserats i två delar:

- *Hur arbetar formella och informella ledare för att bidra till god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur?*
- *Hur arbetar formella och informella ledare för att unga ska vilja komma till branschen?*

2 METODIK/GENOMFÖRANDE

Denna undersökning är genomförd med kvalitativ metod i form av intervjuer och platsbesök. Av de fem företag som initialt var intresserade av att bidra till undersökningen kom ett att falla ifrån på grund av tidsbrist, och likaså en av de fackliga organisationerna.

Undersökningen är gjord genom intervjuer med sex roller i de fyra företagen: Projektchef, platschef, arbetsledare, lagbas, skyddsombud samt HR-chef eller -specialist. I vissa fall har rollerna andra benämningar och i något fall är samma person lagbas och skyddsombud, men i huvudsak är det dessa personer som har intervjuats. Utöver dessa personer har lärare på fem utbildningar intervjuats, tre gymnasieskolor och två vuxenutbildningar, samt en ombudsman på fackförbundet Byggnads med ansvar för frågor om psykosocial arbetsmiljö och mångfaldsfrågor.

Urvalet av personer inom de fyra företagen har gjorts av en kontaktperson på företaget, i flera fall en projekt- eller arbetschef. I tre av företagen har huvuddelen av de intervjuade kommit från samma projekt och intervjuerna har genomförts i platsledningens byggbodar. Det fjärde företaget tar underentreprenörsuppdrag och har inga egna byggbodar, utan intervjuerna har gjorts på företagets kombinerade verkstad och kontor.

Sammanlagt har 26 samtalsliknande intervjuer genomförts med intervjumall som stöd, men de har kommit att fokusera på delvis olika saker beroende på personens roll och erfarenheter. Eftersom projektsamordnaren inte är bekant med byggbranschens vardag och tekniska jargong har en del tid gått åt till att förklara byggprocesser och rutiner. Dessa beskrivningar har kommit till användning i andra intervjuer, som en typ av ”vinjetter” som andra intervjupersoner kunnat relatera till och kommentera. Dessa exempel har återkommit även i intervjuerna med byggskolleärarna, vilka i många fall har en egen bakgrund som hantverkare, eller på annat sätt har god kännedom om branschens vardag.

Inledningsvis var den empiriska undersökningen avsedd att fokusera på byggföretagens upplevelse av sitt kompetensförsörjningsbehov och sitt arbete för att lösa detta, men efter att ett antal intervjuer genomförts drogs slutsatsen att detta inte skulle räcka för att besvara denna frågeställning. Många intervjupersoner menade att det centrala problemet låg i tillflödet av elever från gymnasieskolor och vuxenutbildningar. Därför utvidgades projektet så att fem lärare från byggtutbildningar kunde inkluderas. Bygglärarna har valts ut genom kontakter med de gymnasieskolor och Komvux-anordnare i Malmö som har bygghantverkarutbildning och med den i arbetslaget där som har haft tid och intresse av att ställa upp.

Efter intervjuundersökning och analys gjordes fyra återkopplingar till de deltagande företagen/organisationerna: Lödde Plåt, Byggnads Skåne, PEAB och Veidekke. Dessa bestod i en power point presentation av utvalda citat med fokus på kompetensförsörjning och psykosocial arbetsmiljö för tjänstepersoner i företagsledningen såsom projektchefer, HR-chefer, platschefer och liknande. Från dessa besök togs anteckningar, vilka har återförts till rapporten i den mån det kunde utveckla analysen och slutsatserna.

Att analysera intervjuer med kvalitativ metod handlar om att hitta mönster av hur fenomen uppfattas av de intervjuade gemensamt, alltså här hur aktörer i branschen beskriver normer och vardagliga samband som de uppfattar som självklara, men som kanske inte är självklara för en utomstående betraktare. I denna presentation redovisas därmed inte vad *flest personer* har sagt, utan de *mönster* som är gemensamma. Att återge resultatet i en vetenskaplig publikation av en sådan analys innebär att presentera trovärdiga bilder av hur människor i de undersökta företagen och skolorna uttrycker sig. De intervjuade har olika roller, men deras sätt att tala liknar ofta varandra. I redovisningen är alla intervjupersoner anonyma men deras roller beskrivs så långt det är relevant. Text i fet stil är frågor ställda av intervjuaren SL, hakparentes [] markerar att ord är utbytta för att öka anonymiteten och hakparentes med tre punkter [...] markerar klipp i citat.

Intervjuerna har transkriberats av en utomstående transkriberare och intervjuerna har analyserats tematiskt av projektledaren i enlighet med projektets frågeställningar.

2.1 Val av arbetsplatser

Byggföretag	Projekt eller motsv	
JM Bostäder	Lomma Strand	6 st: platschef, arbetsledare, lagbas, skyddsombud, HR-chef, arbetschef
Veidekke	Vipemöllan	7 st: platschef, 2 st arbetsledare, lagbas, skyddsombud, HR-chef, projektchef
PEAB	Berga Häkte	5 st: platschef, arbetsledare, skyddsombud, HR-specialist
Lödde Plåt	Intervjuerna gjorda i företagets lokaler	5 st: 2 st HR-ansvariga samordnare, servicechef, lagbas/skyddsombud, arbetsledare

Byggsolor	Typ av skola
PEAB-skolan	Gymnasieskola
Movant	Vuxenutbildning
Malmö praktiska	Gymnasieskola

Yrkesgymnasiet	Gymnasieskola
Skanska-skolan	Vuxenutbildning

Övriga aktörer	Typ av organisation
Ombudsman	Fackförbundet Byggnads

2.2 Tidplan, aktiviteter 2023

Projektets empiriska delar alltså platsbesök och intervjuer har genomförts mellan mars och augusti 2023. Tidplanen har förlängts med cirka sex månader dels på grund av att ett företag drog tillbaka sin medverkan och frågeställningarna krävde andra informanter, främst skolorna och dels för att få med anteckningar från återkopplingar med deltagande företag och organisationer.

Aktivitet	Mars	April	Maj	Juni	Augusti	Sept. - dec.	Oktober - mars -24
Lödde Plåt: på företagets kontor/ verkstad, Malmö							
Veidekke: Vipemöllan, Lund							
Peab: Berga Häkte Helsingborg							
JM: Lomma strandstad, Lomma							
Byggskolor, kompletterande intervjuer							
Analys, textproduktion							
Återkoppling till företagsledning							

3 RESULTAT AV INTERVJUER

I denna rapport ligger stor vikt vid det som kommit fram i intervjuerna, vilka därför citeras flitigt. Det sagda har analyserats av projektledaren tillsammans med forskningslitteratur

som är relevant för ämnet. De citerade benämns med personens befattning och det som är relevant om bolaget för att behålla deras anonymitet så långt det är möjligt.

3.1 Hur arbetar formella och informella ledare för att bidra till god psykosocial arbetsmiljö och säkerhetskultur?

I dagens byggbransch finns ett utarbetat system av regler om arbetsmetoder och rutiner som alla större företag följer, men trots detta sker olyckor. Det stora hotet mot den fysiska arbetsmiljön idag i de företag som har sådana system är att säkerhetskulturen brister, alltså att föreskrifter inte följs och att utrustning används felaktigt. Här är stress och konflikter bidragande (Stenberg 2016), och därmed är en god psykosocial arbetsmiljö viktigt för att förebygga såväl fysiska skador och olyckor som stressrelaterad ohälsa. Platscheferna som är ansvariga för det dagliga arbetet och såväl tids- som budgetplanering på byggarbetsplatserna behöver därför bedriva ett aktivt och förebyggande relationsarbete för att få hantverkarna att samarbeta så smidigt som möjligt. På frågan vad det här relationsarbetet innebär svarar en av platscheferna på hur de gör för att få hantverkarna att trivas ihop:

Ja, vi lägger mycket fokus på det. Sedan är det lite allvar av det, vi kan inte bara ha kul tillsammans. Men det är viktigt att man stannar upp lite ibland. Vi gör smågrejer, som typ vi grillar här nästan varje fredag för alla på arbetsplatsen. Vi har rätt så mycket informationsmöten för att få med alla, både vad vi gör här och vad som händer på [företaget]. Så att man känner att man är med i något större [...]

För nästa gång får [vi] kanske komma och vara lite ödmjuka ”Du, våra snickare hinner inte göra färdigt väggen förrän på tisdag. Det skulle vara klart i fredags, är det okej?” ”Ja, ja, men det löser vi. Jag går dit på onsdag morgon i stället.” Det är skitsvårt om du timmen innan eller dagen innan har skällt ut honom för att de har gjort något galet eller inte skött skyddsreglerna.

(platschef större byggbolag)

Alltså; en bra stämning i arbetslaget är viktigt för att få hantverkarna att känna sig delaktiga, men det kan inte bara handla om att man har kul tillsammans. Det aktiva och förebyggande relationsarbetet handlar om mer än att grillas och att informera ordentligt, men har man trevligt ibland blir det enklare för alla att vara flexibla och ställa upp för varandra när det uppstår problem. Byggarbetslag består av många olika delar – olika grupper av hantverkare som kan vara huvudentreprenörens anställda eller underleverantörer och ibland även bemanningsanställda – och att få dessa att samverka i såväl tid som rum och med rätt metoder och materialanvändning är ett avancerat pussel. Platschefernas erfarenheter av byggprocesser, planering och ekonomi är viktiga och synliga kompetenser, medan relationsarbete tenderar att vara mindre synligt. Att ”bygga laget” och få alla att känna sig delaktiga och göra det lilla extra för det gemensamma arbetet och arbetsmiljön spelar roll i slutändan.

När denna fråga om att ”bygga laget” och göra trevliga saker ihop kom upp i återkopplingen med fackförbundet Byggnads i Skåne väcktes en skeptisk kommentar som poängterar att ”det är lätt att hålla de vackra värdena när man är långt borta från arbetsplatsen”. Deltagarna i samtalet var dels erfarna hantverkare själva, dels har de fått höra mycket från medlemmar som kommer in. De menade att platschefer och högre ledning inte får reda på allt som

händer och särskilt inte vad det i verkligheten kostar för hantverkarna att vara flexibla. Flexibiliteten ibland sker på bekostnad av den egna hälsan; ”Man ställer upp för gänget och laget och sjukskriver sig först när projektet är slut”. De menar att trevlig samvaro är bra och viktigt, men det finns en risk att ojämlika maktrelationer döljs och att problem och risktagande pressas nedåt i organisationen. Den psykosociala arbetsmiljön behöver stärkas genom vardagliga praktiker och genom att den ömsesidiga respekten förverkligas och synliggörs särskilt i relationerna mellan platschefer och hantverkare.

Ett exempel på en arbetsuppgift som kan framstå som trivial men som kan utgöra grunden för både god psykosocial arbetsmiljö och säkerhet är städning, och här spelar känslan för laget stor roll. Alla som bor tillsammans med andra vet hur svårt det är att hitta en gemensam nivå för städningen, och den ständiga risken för att tjetat ska ta över och skapa dålig stämning istället för ett trevligt och städat hem. Här beskriver en arbetsledare på ett större bostadsprojekt hur tjetat om städning inte räcker för att hålla snyggt:

Går du in en lägenhet och du ska montera ett kök och du ska ha upp klyvsågar och ditten och datten och du skitar ned, då får du ta en dammsugare och dammsuga upp efter dig när du är färdig.

SL: Det säger man till alla?

Ja. Men det funkar aldrig. Folk städar efter sig, absolut, men de gör inte det där lilla extra för att den som kommer efter ska få ha det rent och snyggt när den kommer och ska göra sitt. (Arbetsledare, byggbolag)

Om hantverkarna bara gör precis vad de blir tillsagda och inte det lilla extra för sina kollegor blir den gemensamma arbetsmiljön därefter. Arbetsledaren här har en formell roll att styra arbetet och etablera normer för arbetsmiljö och rutiner, men den gnälliga kultur han menar blir konsekvensen av att ”säga till” räcker inte för att få ihop arbetslagen att göra ”det lilla extra” för varandra. Städning påverkar känslan av trivsel och gemenskap men det har också med säkerhet att göra. Att man inte behöver snubbla på sladdar eller grejer är viktigt för säkerheten, och att känna att kollegerna har underlättat för den som kommer efter är viktigt för lagkänslan.

Men det räcker inte att de formella ledarna bygger laget, det måste finnas en känsla för gemensamt ansvar, där ledningen pekar ut riktningen och laget hänger på. I detta har också de informella ledarna en viktig roll. I denna undersökning har de fackliga representanter som finns på de flesta byggarbetsplatser valts som exempel på informella ledare; lagbas och skyddsombud. De jobbar som hantverkare och har utöver detta en roll att bevaka ackorden eller lönesättningen (lagbasen) och säkerhetsarbetet (skyddsombudet). Skyddsombudet deltar i de regelbundna skyddsronder som genomförs med platsledning och skyddsombud och har kunskaper om risker och vikten av att hålla ordning på arbetsplatsen. Men risken är att dessa kunskaper bara leder till pappersprodukter om inte skyddsombudet själv fortsätter påtala problemen, vilket bidrar till risken att både säkerhetsnivån och känslan för det gemensamma viker:

Ja, men hela den här diskussionen kring att man tummar på arbetsmiljö och så, det bottenar ju lite kring att man tappar hoppet för byggena, för att man på-

talar så mycket brister hela tiden till exempel. [...] Man för in allt i protokoll, allt är rätt, men det ligger fortfarande kvar saker och så vidare. Så till sist blir det så tungrott, man kan inte dra i det här själv. [...] Så det blir så, i början är allting bra och sedan tappar man det. Sedan tummar man på det, sedan kanske man klättrar upp i stället för att påtala att man behöver ha en trappa till exempel. För man blir så trött på tjtatet. (Skyddsombud för underentreprenör)

Den som har rollen som skyddsombud har också kunskaperna om vad som bör finnas på en säker arbetsplats. Det informella ledarskapet har här rollen att påtala för ledningen vilken utrustning som ska finnas på plats och vilka rutiner som ska följas, men om ledningen inte genomför allt och om kollegerna inte upprätthåller den standard som säkerheten kräver genom att till exempel städa eller montera den säkerhetsutrustning som behövs kommer skyddsombudets uppgift att bli tjtat som ger dålig stämning – vilket inte bidrar till god arbetsmiljö utan till motsatsen. Platsledningens roll att etablera den goda stämningen och samarbetsklimatet bidrar alltså både direkt och indirekt till att skapa en god säkerhetskultur. När dessa faktorer stämmer överens kan resultatet bli både trevligt och säkert, och dessutom skapa god ekonomi för de inblandade. En före detta snickare beskriver en tidigare arbetsplats:

Jag hade en arbetsplats där platschefen var rullstolsburen. ”Detta bygger vi, det ska vara färdigt då och då. Här ska vara städat överallt alltid, jag ska kunna komma fram var som helst.” Bara det att vi höll städat på arbetsplatsen gjorde man låg steget före i sitt tänk i varje skede. Jag har sällan tjänat så mycket pengar som jag gjorde där. För det ackordet gick så klockrent igenom, för alla låg steget före. (tidigare snickare numera facklig ombudsman)

Här var städningen ett tecken på att planeringen låg steget före och på att säkerhets- och trivselfrågorna prioriterades, vilket också medförde att den ekonomiska och tidsmässiga planeringen fungerade väl och hantverkarnas ackord kunde ligga högt. Det var också tydligt att platschefens personliga roll var avgörande, hans rullstol blev en slags måttstock på en säker miljö som var tillgänglig för alla, och den auktoritet som hans prioritering av städningen innebar satte också avtryck i planeringen av arbetet, vilket gav ekonomisk utdelning för arbetslaget.

Att ”bygga laget”, ha trevligt och gott förtroende för varandra bidrar i dessa beskrivningar till såväl säkerhet som ekonomi. När Stenberg (2016) beskriver säkerhetskultur framhålls kopplingen till stress och dålig planering, att stressade situationer får människor att tumma på kraven – och då sker olyckorna. Ett resultat i detta projekt är att säkerhetskultur inte kan avgränsas till individuella attityder utan måste ses organisatoriskt – på en arbetsplats är alla varandras arbetsmiljö. Lars Redtzer beskriver i sin artikel från 2019 vikten av ett strukturerat arbete i företagen för att utarbeta och följa rutiner för att etablera en god säkerhetskultur. Detta projekt vill lägga till att för att upprätthålla rutinerna krävs goda relationer och god psykosocial arbetsmiljö som förutsättningar för säkerhetskulturen, och där har den formella arbetsledningen en viktig roll i att skapa relationer till såväl informella ledare som till hela arbetslagen.

3.1.1 Hur bidrar trivsel och säkerhetskultur till att hantverkare kan och vill stanna i branschen?

Byggbranschen upplever kompetensbrist och har svårt att få tag i kunniga hantverkare. Samtidigt är medelåldern bland hantverkare låg trots att lönerna är goda sett till utbildningsnivån. Få stannar i branschen ända till 65 år. Den höga frekvensen av olyckor och förslitning som branschen beskriver (Stenberg 2016) bidrar till att den genomsnittliga pensionsåldern är låg (Nilsson 2016) och till att många lämnar branschen eller hantverkarrollen när kroppen säger stopp. En god säkerhetskultur minskar både olycksfrekvensen och förslitningsskadorna och förra avsnittet underströk behovet av relationsarbete för att uppnå detta. Byggbranschen innebär en stor andel fysiskt arbete och här har många hantverkare sin yrkesstolthet. Den starka manliga kroppen tenderar att framställs som ett ideal (Vänje 2019) vilket samtidigt innebär en prioritering av unga (manliga) hantverkare. Svårigheterna att stanna kvar som hantverkare tills uppnådd pensionsålder är något de intervjuade betraktar som ganska självklara. Men de som ändå stannar kvar ser också fördelar med att vara erfaren. Här en snickare som har många år i yrket:

Jag har väl mina krämpor, men det vet ju firman om och de skickar inte mig, nu 61 år gammal, upp på de högsta taken och de hårdaste fysiskt ansträngande jobben, det gör jag ju inte längre. Men jag förstår att jag har min plats på arbetet på grund av min stora erfarenhet, så att jag känner mig inte satt i något skåp där jag inte passar in längre, utan jag trivs skitbra.

SL: Det låter ju jättebra. Så man kan säga att det är lite arbetsfördelning mellan de som är yngre och har en kropp att slita på och de som är erfarna och har ett huvud att slita på?

Ja, ibland får man lägga upp linjerna och starta upp ett litet moment på arbetsplatsen. Sedan så hjälper killarna till och så tar de över och ser hur det ska vara, så kan de fortsätta. De kan ju det också, men ibland så har jag kanske lite mer erfarenhet och får knäckt koden lite fortare så vi kan komma i gång.

SL: Ja, men det måste vara otroligt värdefullt. [Att] folk slits ut och slutar innebär ju en kompetensförlust, både mankraft och tankekraft.

Ja, absolut, det är hopplöst att bli av med killar som man har haft med i hela utbildningen och börjar bli några år och blir erfarna och duktiga. När de går vidare eller slutar på företaget eller i branschen överhuvudtaget, så tappar man ju en kompetens och en utbildning. (Hantverkare anställd i byggbolag)

Genom att detta företag och denna person har upprätthållit en god säkerhetskultur och en arbetsmiljö där hantverkare vill stanna under lång tid har man kunnat behålla erfaren arbetskraft, som samtidigt bidrar till att behålla individuell kompetens och utveckla både sin egen, arbetslagets och företagets kompetens. När en person med lång erfarenhet kan bidra till den praktiska arbetsplaneringen visar han yngre kolleger att det lönar sig att tänka till lite extra för att få jobbet gjort utan att slita på kroppen. Det blir det tydligt för alla att det lönar sig i längden att ”knäcka koden”, inklusive att prioritera säkerhet.

I ett annat företag beskriver HR-ansvariga att de aktivt börjat lägga mer vikt vid de mjuka frågorna nu för att behålla sina hantverkare. Tidigare fanns en dålig jargong och dålig stämning,

men genom aktivt kultur- och relationsarbete märks nu bättre trivsel vilket får effekten att folk stannar kvar:

Trivs man på ett företag så stannar man ju kvar [...] Allt från skitsnack till mobbing och utfrysningar, finns det sådant och får man vara med om det, så vill man ju inte stanna kvar på ett företag oavsett hur mycket man tjänar.

SL: Men hur märker man det då? Alltså hur märker ni det?

Det är allt från snack i korridorerna till vad folk kommer och säger till oss. Vi sitter i mål- och utvecklingssamtal en till två gånger om året med våra [hantverkare] för att stämma av. Vi har ganska vardagliga konversationer med våra kollegor om hur det fungerar och hur det är och hela den biten. När vi kom till [företaget] var det betydligt fler som kom in på vårt kontor och skulle gnälla över både den ena och den andra. Men där märker man en förändring, för det är inte alls lika mycket. (HR på mellanstort UE-företag)

Detta företag beskriver rekryteringssvårigheter och att de förlorar hantverkare till andra företag när de är ute på uppdrag hos andra firmor. Den strategi man då har valt är att aktivt jobba med att få folk att trivas för att behålla kompetens så mycket man kan, snarare än att konkurrera med pengar. Genom att både ta upp frågorna strukturerat på mål- och utvecklingssamtal och i vardagliga samtal i det gemensamma lunchrummet kan frön till osämja fångas upp tidigt och en gemensam positiv identitet byggas upp. På samma sätt som platschefen som ovan beskrev hur arbetslagen grillade tillsammans lägger den här HR-ansvarige fokus på god stämning och goda relationer, men här kanske inte hantverkarna arbetar tillsammans varje dag utan bara möts oregelbundet när de har ett ärende in på firman.

Ledningens fokus på trivsel och goda relationer påverkar även hantverkarnas sätt att arbeta tillsammans. När arbetslagen är ute på ett uppdrag sker mycket arbete självständigt och de individuella hantverkarna eller arbetslagen gör tillsammans bedömningar av säkerhet, planering av olika moment och när det är dags att sätta stopp. Här har de informella ledarna en viktig roll, särskilt skyddsombuden med sin kunskap om arbetsmiljö och om värdet av att känna varandra. Här beskriver ett skyddsombud hur gemenskapen mellan kollegerna bidrar till att man ser efter hur andra upplever arbetsmiljön i olika situationer:

Ja, man får ju vara rimlig. Det handlar inte om att man ska pressa någon så de går sönder, det är ändå en familjekänsla och vi tar vara på varandra. Lyhördhet är ju väldigt viktigt i detta, så även om jag står på ett tak och känner att "jag upplever inte att detta är jobbigt", och den personen "Jag tycker detta är jobbigt" – ja, då ska man utgå från den personens synpunkt, då får jag omhänderta det så. För den personen är den som ska utföra det.

(hantverkare och skyddsombud)

Skyddsombudet har en informell ledarroll i det att hen har mer kunskap om reglerna och i värsta fall har rättighet att stoppa farligt arbete, men i vardagslag kan det handla om att se till så att kollegerna inte tar ut sig så mycket att farliga situationer uppstår. Det en person klarar kan vara farligt för någon annan, och då får arbetet planeras så att hela arbetslaget håller. Under förutsättning att hantverkarlaget känner sig trygga med att platsledningen

skulle göra samma bedömning av att arbetsmiljön ska prioriteras sker en automatisk delegation till den som är närvarande på platsen. I en arbetsmiljö där säkerhetskulturen är högt värderad behöver bedömningarna inkludera en förmåga att se utanför sina individuella behov till kollegernas eller lagets. Om normen om den fysiskt starke mannen dominerar över säkerhetskulturen finns risk att dessa frågor prioriteras ner i det vardagliga samspelet.

I Berglund et al 2020 beskrivs hur säkerhetskultur handlar om en kombination av rätt tillgänglig utrustning, regler, utbildning och ledning, men dolt under detta finns alltid *underliggande antaganden* vilket kan vara svårt att fånga med enkätundersökningar som är den vanligaste undersökningsmetoden. Dessa antaganden eller normer kan skilja sig i viss mån mellan individer men om vi använder ett organisationskulturellt perspektiv är många av de viktiga normerna gemensamma för hela eller delar av branschen. I detta projekt gavs utrymme för spontana reflexioner kring frågor om hur intervjupersonerna själva, företagen och människor i branschen i stort agerar i olika situationer. När en hantverkare som samtidigt är lagbas och därmed informell ledare resonerar om säkerhetskulturen framträder hans bild av branschens prioriteringar:

Men det är klart att det händer olyckor i byggbranschen hela tiden. Så att byggbranschen följer ju en nollvision, men den går inte att hålla. Om du ska tjäna pengar och ha en säker arbetsplats, det funkar inte, det är bara så. Du kommer alltid ta en genväg för att tjäna mer tid, så att det genererar mer pengar någonstans, det kommer alltid att vara så.
(hantverkare och lagbas på mellanstort byggbolag)

Här framkommer en bild av att hantverkaren uppfattar att pratet om säkerhetskultur bara är ytliga regler som när det verkligen gäller kommer i andra hand efter pengarna. Denne hantverkare är inte ensam i undersökningen om en underliggande värdering i denna riktning, men det är väldigt svårt att mäta frekvenser och andelar när det gäller just värderingar. Vi ser samtidigt hantverkaren ovan som beskrev att hen har en ”familjekänsla” med kollegerna och prioriterar deras säkerhet, vilket kan tolkas som att arbetsmiljö är viktigt för kollegernas, arbetslagets skull, den personen tänker inte på företaget i just den stunden. Kanske är det också en tolkning, att ”bygga laget” kan betyda att ta hand om varandra och prioritera varandras säkerhet även om det skulle gå emot företagets vinstintresse.

När en HR-chef på ett annat av byggbolagen ställs inför påståendet att arbetsmiljöarbetet skulle vara ytligt menat blir hen lite matt:

Man blir lite matt när man hör att det är pengarna som styr, som gör att man tar genvägar. Ja, men det gör det ju faktiskt inte. Alltså vi som arbetsgivare vinner ingenting på det, för att blir någon sjukskriven och sådant där, så kostnaderna för det är ju enorma. [...] Att jobba med säkerhet, att använda säkerhetsutrustning, det har att göra med att vi värnar om våra medarbetare. Samtidigt som vi vet att det ligger även ekonomiska vinster bakom det.
(HR-chef, byggbolag)

Sjukdomar, förslitning och skador kostar pengar både i form av sjuklön och ersättningar och genom rekrytering för att ersätta den som inte kan vara med i laget längre. De företag som

är med i denna undersökning understryker att de värnar om sina medarbetare både för deras skull och för de ekonomiska konsekvenserna av dålig arbetsmiljö. Vi ser att det finns delar av branschen där pengarna går före säkerheten, och frågan är om den organisationskulturen sprider sig till företag som arbetar seriöst och långsiktigt med frågorna.

Den proaktiva eller *generativa* säkerhetskultur som Berglund et al (2020) beskriver, där säkerheten är ett gemensamt ansvar, en del av arbetet och att information om säkerhetsfrågor aktivt söks ger möjlighet att lyfta fram dessa frågor kontinuerligt. Denna undersökning kan inte värdera på vilket sätt de deltagande företagen arbetar, men tecken på underliggande antaganden bland en del hantverkare om att företagets intresse av säkerhet står emot intresset att tjäna pengar behöver tas på allvar. Här kommer branschens arbetsgivarvarumärke in också, drar branschen till sig folk genom att framstå som omhändertagande, kamratlig och långsiktig eller snarare fysiskt stark och tjäna snabba pengar? Eftersom värderingarna i branschen skiljer sig en del mellan olika företag men utbildningarna hänger ihop påverkas värderingar i en del av branschen av hur andra företag agerar i andra delar av branschen. Både hantverkare och tjänstepersoner rör sig mellan företagen och organisationsvärderingar tar man med sig i viss mån, inte minst eftersom företagen arbetar tillsammans genom underentreprenörsupdrag i olika konstellationer.

Diskussionen om branschens kontra företagets säkerhetskultur och psykosociala arbetsmiljö skapade mycket diskussion vid återkopplingar med de deltagande byggföretagen. Dessa återkopplingar utgjordes av presentation av citat ur denna undersökning för tjänstepersoner i byggbolagen, såsom projektchefer, platschefer, HR-ansvariga och andra. De menar samtliga att i deras bolag fungerar det mesta bra och framför allt går utvecklingen framåt. Flera av exemplen i undersökningen menar de visar på extrema situationer som skulle leda till uppsägningar eller allvarliga reprimander om de uppdagades. Alla dessa bolag har arbetsmiljöundersökningar som visar att det mesta fungerar väl, och om problem eller konflikter uppstår reds de ut på ett professionellt sätt.

Det är svårt att säga emot sådana bilder genom en undersökning som denna, som är begränsad och kvalitativ. Dilemmat att både säkerhetskultur och värderingsfrågor ofta är branschgemensamma medan arbetet för att förbättra i allt väsentligt genomförs inom enskilda företag. Samtidigt sprids rykten om branschens kultur och värderingar, ofta i form av berättelser om enskilda men dramatiska händelser, i en vid krets och får stora konsekvenser för branschens rykte och för vad som anses normalt där. Och uttalandet från Byggnads ovan om att problem inte når fram till företagsledningen utan stannar längre ner i hierarkin pekar mot att det är svårt att få en helhetsbild från en enskild källa, och att uppfattningarna från olika aktörer kan skilja sig åt ganska mycket. Johansson och Peterson (2024) arbetar på en publikation om gymnasieelevers uppfattning om byggbranschen, vilken framstår som problematisk. Samtidigt säger många bygghantverkare att de har världens bästa jobb, en utbredd erfarenhet som inte heller ska avfärdas. Den utveckling som skett de senaste decennierna av både säkerhetskultur och psykosocial arbetsmiljö är viktig även om många menar att det finns mycket kvar att göra.

3.1.2 Hur arbetar formella och informella ledare för att unga ska vilja komma till branschen?

Att behålla den kompetens och den arbetskraft som finns i branschen är den ena vägen att kompetensförsörja, nyrekrytering och inklusion av de yngre är det andra. Detta är något som många företag i byggbranschen upplever som problematiskt. Dock ska sägas att av de fyra företag som ingår i denna studie är det bara ett där de praktiskt verksamma ute på byggarbetsplatserna upplever denna brist: Större byggbolag har enklare än de mindre att lägga ut uppdrag på underleverantörer eller låna från varandra när de har kort om folk.

Det finns en bild hos många av de intervjuade på byggföretagen att dagens ungdomar inte vill jobba i byggbranschen eller att fel personer söker sig till byggskolorna, men en sådan uppfattning kan den här undersökningen inte verifiera eftersom de unga själva inte kommer till tals. Däremot har lärare på byggskolor i Malmö fått ge sin bild dels av eleverna, dels av sitt samarbete med byggföretagen. En utbildning till bygghantverkare grundläggs på en skola, oftast en gymnasieskola där en stor del av utbildningen sker som byggelev ute på ett företag. Utöver gymnasieskolorna finns även vuxenutbildning inom ramen för Komvux eller anordnat av större byggföretag. Efter skolan kan de nybakade studenterna få jobb som lärlingar, då stiger lönen från 70 mot 100 % av vad en fullärd bygghantverkare tjänar i takt med vad de lär sig. Lärlingstiden är i allmänhet 3-4 år och efter fullgjord lärlingstid får man sitt yrkesbevis från den partssammansatta Branschens Yrkes Nämnd, BYN. Det krävs därför ett långvarigt samarbete mellan flera parter för att kompetensförsörja byggbranschen, och alla delar måste göra sitt för att resultatet ska bli bra.

När eleverna kommer till gymnasieskolan är de 15 eller 16 år, och vissa skolor skickar ut dem på praktik redan första terminen. Här möter ungdomarna ofta en helt ny värld där de förväntas uppträda och interagera som vuxna.Handledningen är inriktad på att visa byggmoment snarare än att ge social träning, vilket kan innebära svårigheter för en del yngre elever när de kommer ut och bemöts som vuxna:

Ja, vissa elever växer inte förrän i årskurs tre, så att de är så olika. Andra elever skulle nästan kunnat gå och ut börja jobba efter ett år. Men vår uppgift är att göra dem anställningsbara. Så om det då får ta lite längre tid för vissa, då får det göra det. (Lärare på byggskola)

När hantverkare och platschefer på byggföretag som har pressade scheman och budgetar ska ta ansvaret att ”uppfostra” tonåringar krävs ett samarbete med skolorna. Man har kommit överens om att kunskaper i byggande bäst lärs in på verkliga byggarbetsplatser. En stor del av att vara bygghantverkare är att vara en del av gemenskapen och kulturen och det kan man inte läsa sig till eller lära sig i skolan med jämnåriga. När de verksamma på arbetsplatserna beskriver detta lyfter man ofta fram kraven att komma in på byggskolorna, som till exempel denna arbetsledare:

Jag tycker också det är för lite krav för att komma in på bygglinjen, för de tror att det är chill och de tror att det kommer vara så jävla lätt. Det är inte så jävla lätt här ute. Du måste ha något driv, du måste kunna vilja veta vad du ska göra, efter varje moment och så också. (Arbetsledare medelstort byggbolag)

Men frågan är om just betygskrav kan lösa problemet med det ”driv” som efterfrågas? Vad är ett ”driv” och hur lär man sig det, kan högre krav för att komma in på bygglinjen lösa detta? Att få bra skolbetyg kräver studievana och engagemang för skolan vilket kan vara något helt annat än att veta hur man för sig i en byggbod eller fråga vuxna hantverkare hur man använder verktyg på rätt sätt. En ansvarig för företagets praktikanter beskriver det såhär:

Det är intresse, engagemang och komma i tid. Det är så basic, resten lär man sig. Och det är bekymmer med de tre. (HR-ansvarig större byggbolag)

Om dagens gymnasieelever är mindre motiverade än tidigare att sätta sig in i en arbetsplatskultur så har vi ett samhällsproblem som varken byggföretagen eller skolorna ensamma kan lösa. Det är ett stort pedagogiskt uppdrag som skolorna har, och utmaningarna verkar ha ökat de senaste åren. Gruppen ”uvas”, unga som varken arbetar eller studerar, har ökat mycket under det senaste decenniet (Kvist 2020) och likaså ”hemmasittarna” alltså de som har hög frånvaro i grundskola eller gymnasium men ändå är registrerade som elever där. Detta är ett substantiellt samhällsproblem som hänger ihop med psykisk ohälsa (Wikman 2018) och andra faktorer och ger en bild av en ungdomsgeneration som skiljer sig från tidigare generationer just vad gäller inträdet i arbetslivet. Byggbranschen kan inte lösa problemet och det är för stort att rymmas i denna undersökning, men det går inte att helt bortse från när det gäller den beskrivna kompetensförsörjningsproblematiken. En lång komplex utbildning med höga krav på individens samarbetsförmåga kräver ibland en ny typ av handledning. Skolorna arbetar mycket för att få eleverna att förstå värdet av skolan:

SL: Men hur ska man då få elever, få 15- till 18-åringar, 16 eller vad det nu är, att ta till sig att det är det här go:et, vad ska man kalla det, som krävs?
Väldigt mycket motiverande samtal. Vi kör jättemycket, innan de kommer ut, vi kör under tiden. Men ibland räcker det inte till, och då har jag inget bra svar till det, jag måste vara helt ärlig där. För vi tycker att vi gör väldigt mycket. (...) För många gånger ute på en arbetsplats så är där så pass hektiskt och de lägger upp arbetet för en elev men det går ändå inte och då får de till sist kvasten: ”Gör du detta”. (lärare bygg-gymnasium)

Den som bara får gå och sopa på sin praktikplats tappar förstas motivationen ganska snabbt, de viktiga kunskaperna tränas inte och företaget får inte den medarbetare de behöver. Och enstaka sådana erfarenheter skapar en bild hos företagen att så är det med dagens unga, de vill inget annat än att lata sig, och företagen har varken tid eller råd att misslyckas med praktikanter. Att det är hektiskt ute på arbetsplatserna bidrar också till behovet av att allt ska fungera smidigt. Dialogen mellan skolorna och arbetsplatserna är avgörande och lärarna gör vad de kan för att få relationer runt praktikplatserna att fungera, men beskriver här en frustration kring vad arbetsplatserna kräver:

Ni kan inte bara säga att ”När du har en duktig så kan du ringa.” För ni måste vara med i hela matchen. [...] ”Får ni en kille ni inte trivs med och det inte fungerar, så får ni säga till. Då återkallar vi och så får vi leta en ny praktikplats.” För där kommer de bitarna in med personkemi och så vidare. Det är inte alltid alla går hem överallt. (Lärare på byggskola)

Byggskolorna behöver ordna fram praktikplatser till alla elever, både de smått barnsliga som inte mognar förrän i årskurs tre och de som är självständiga redan från början. Även om byggläraren beskriver hur hans kännedom om branschen bidrar till bättre matchning och att det alltid är möjligt att återta så behöver företagen ”vara med i hela matchen” och kunna hantera lite fler av de elever som behöver plats, för att branschen i slutändan ska få de duktiga hantverkare de behöver. Mer samarbete såväl branschvis som mellan skolor och företag är nödvändigt för att lösa detta gemensamma problem.

Ytterligare en dimension av detta problem är att många av dagens gymnasieelever har en bakgrund i andra länder än Sverige medan branschen har en stor majoritet svenskfödda både som hantverkare och platsledning. Branschföreningen Byggcheferna har sammanställt statistik över andelen chefer i byggbranschen som har bakgrund i ett annat land och funnit det vara så lågt som 12%. Bland hantverkare är andelen högre men fördelningen i chefsleden säger något om vilka som väljer att stanna i branschen och göra karriär. Den bygglärare som citerades ovan har också mött andra svar när han sökt praktikplatser på företag, i stil med detta:

Sedan har vi de firmorna som rent ut sagt bara säger ”Ja, men om du har en som äter falukorv och åker skidor så kan du ringa”.

Byggläraren menar att ”falukorv och skidor” ska förstås som en slags kodord för att företaget bara vill ha praktikelever med svensk bakgrund och svenskt utseende, en önskan som kan uttryckas på inlindade eller uttalade sätt. Även om denna bygglärare markerar till dessa företag att det inte är rimligt står han inför valet att antingen tvingas ställa upp på värderingar han ogillar eller att det ska bli en dålig upplevelse för eleven. Eftersom vi har ett problem med rasism i samhället (cf Neergaard 2006, Mulinari & Neergaard 2017, Bethoui 2006) kommer detta till uttryck även i byggbranschen (Byggcheferna 2021). De större företagen hanterar detta problem genom handlingsplaner och uppförandekoder, men komplexa frågor kräver komplexa lösningar. Rasism kan inte lösas bara genom att använda rätt ord eller formella regler, det krävs verkligt engagemang och kunskaper för att hantera eventuella konflikter förebyggande eller i efterhand om de ändå skulle uppstå, annars kommer en stor del av den möjliga arbetskraften inte att vilja komma till eller stanna i branschen. En beskrivning av en tidigare hantverkare som numera har lämnat branschen visar vad han mötte under sina första år som lärling hos ett större byggbolag:

Jag var lärling hos ett större företag och sattes ensam på en uppgift som borde haft tre erfarna hantverkare. Det var dömt att misslyckas. Men ingen ville ta ansvaret, så jag fick ta det.

Det jag upplevde under tiden jag var på det bygget, det var att misslyckandet där borta [kom att kopplas till] var jag kom ifrån. Det var ingen som ville ta ansvar för att där skulle mannas upp egentligen. (...) Facket kunde inte göra mer än att konstatera att det har brustit från arbetsledningen och det var helt oacceptabelt att jag skulle vara där ensam, speciellt i den arbetsmiljön och den pressen jag hade där från jättemånga öppet rasistiska människor. Så jag mådde ju jättedåligt av att vara där.

Det var den huvudentreprenörens medarbetare som var på platsen, som utsatte

mig för en extrem rasism. Jag har aldrig varit med om något liknande. Jag var nästan chockad av att det inte fanns någon att klaga till. Det var ingen som ville ta i det, för att det var ”Bara det där vanliga rasistkortet. Ska vi ta det nu igen? Ska vi behöva ta det, är det inte uttjatat?” (tidigare bygghantverkare)

Den dåvarande lärlingen fick ansvar för en ohållbar arbetsuppgift, och sen när det gick fel kom tolkningar som inbegrep hans bakgrund från fullärda och erfarna hantverkare och/eller tjänstepersoner. Eftersom ingen i ledningen tog ansvar utan beskyllde lärlingen för att ”dra rasistkortet” fanns inget stöd att få där. Facket hade inte heller tillräcklig insikt, kunskap eller styrka att erbjuda stöd. Den tidigare hantverkaren känner igen detta från andra i liknande situationer i och kring byggbranschen, och citatet från byggläraren ovan pekar i samma riktning. Konsekvensen för lärlingen blev sjukskrivning för utbrändhet och byte av yrkesbana. Eftersom en stor andel av dagens gymnasieelever och många vuxna i arbetslöshet har utländsk bakgrund vore en inkluderande byggbransch, med kunskap att hantera konflikter som inbegriper diskriminering, en väg mot ett bredare rekryteringsunderlag.

I återkopplingarna har företagen reagerat starkt på detta citat, att det som framkommer har kunnat ske och att ingen tagit konsekvenserna av det. De menar att deras regler och rutiner bör hindra sådana saker, och erkänner att det finns saker kvar att arbeta med.

Den slutsats som denna undersökning kan dra vad gäller att locka ungdomar till byggbranschen är att det behövs samarbete mellan skolorna och företagen om hur man lär ut ”driftighet” eller mer allmänna färdigheter utöver byggkunskaperna. Att stanna vid slutsatsen att ”dagens ungdom” inte vill eller kan vara i branschen håller inte i längden. Fördjupade studier av ungdomsgenerationen och gymnasieskolornas arbete kan säkert bidra, men företagens insats för det arbetsplatsförlagda lärandet behöver också betraktas som en viktig insats värd att undersöka närmare än denna undersökning haft möjlighet att göra. I samband med en återkoppling där också en bygglärare deltog lyftes frågan om ersättningen till företagen för handledning kan ses över eftersom det är ett branschansvar lika mycket som ett företagsansvar.

Den andra slutsatsen är som nämndes att inklusion, mångfald och antirasism är frågor som behöver hanteras på ett mer djupgående sätt än att notera ordval. Konflikter med en rasistisk inramning riskerar att bli mer komplexa och drabba fler än de individer som är närmast berörda, med följden att fler känner sig ovälkomna i branschen och väljer att söka sig till andra verksamheter. Även här är handledningen en central fråga, den som får uppdraget att handleda nykomlingar har ett extra stort ansvar att etablera goda och kloka värderingar och visa fram byggbranschens förmåga till säkerhetstänkande, inklusion och social gemenskap.

Ett problem är att de stora företagen som har resurser att arbeta med långsiktiga strategier för såväl inkludering och mångfald som rekrytering generellt inte har samma kompetensförsörjningsproblem som de mindre har, eftersom de kan låna personal av varandra eller eftersom en anställning hos ett större företag är förknippat med mer trygghet än hos ett mindre. I skrivande stund hösten 2023 lutar konjunkturkurvan neråt och många byggföretag varslar personal. Detta innebär ytterligare utmaningar för byggskolorna, som behöver erbjuda praktikplatser så att det finns lärlingar redo när konjunkturen vänder.

3.2 Vilket stöd från det övriga företaget upplever det nära ledarskapet för att bidra till organisationskulturen?

Vi har konstaterat att den psykosociala och organisatoriska arbetsmiljön är avgörande både för att upprätthålla säkerhetskulturen och den fysiska arbetsmiljön, för att behålla hantverkare under lång tid och för att ha tid att inkludera nya hantverkare i arbetsgemenskapen. Byggarbete är i allmänhet organiserat så att det nära ledarskapet på byggarbetsplatserna har sina arbetsplatser i byggbodar i direkt anslutning till bygget och därmed är fysiskt skilt från företagsledning och stödfunktioner. Platsledningen är ansvarig för det dagliga arbetet, alltså ansvar för projektets ekonomi, tidsplanering och arbetsmiljö för hantverkarna. Risken att den eller de som har detta ansvar hamnar i något av en korseld mellan hantverkarna och företagsledningen, en position som forskningen framhåller kan vara väldigt utsatt för stress (Lindgren 2007, Simu 2009). Platschefer på byggarbetsplatser har ofta antingen hantverkarbakgrund kompletterat med intern ledarskapsutbildning eller bakgrund som högskole- eller civilingenjör. Att teknikfrågor är i fokus i dessa utbildningar är naturligt, vilket kan leda till att de ”mjuka frågorna” hamnar lite i bakgrunden. Företagens stödfunktioner såsom HR och liknande är viktiga, men det är platscheferna som ska göra jobbet. En HR-chef på ett medelstort byggbolag beskriver platschefernas upplevelse av förvirring kring det psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöansvar de är ålagda att arbeta med:

Att man säger att man ska jobba med de här, men då blir det så här ”Men hur ska jag jobba med det? Vad vill du att jag ska göra? Hur ska jag kunna veta ens?” Så att det finns mycket att jobba med. Det är ganska nytt ändå att prata om psykosocial arbetsmiljö, även om vi har gjort det nu i 20 år. Men det är fortfarande inte många som nämner det, det är inte många som vet vad det är, ”vad menas med det?” (HR-chef medelstort byggbolag)

Att prata om relationer och hur människor funkar ihop verkar upplevas som något nytt och skilt från det ”vanliga” arbetet i byggbranschen, trots att det görs varje dag som vi har sett. Relationsarbete är ofta osynligt och det passar inte riktigt in i de mallar för arbetsmiljöarbete som är inarbetade, med ronder och checklistor som ska bockas av. En ombudsman på Byggnads som arbetar mycket med ”de mjuka frågorna” beskriver det såhär:

Jag tror att du i lugn och ro kan få vilken hjärtinfarkt som helst på våra byggen, för de flesta kan HLR. Du kan nog hugga av dig vilken kroppsdel som helst, för de flesta kan första hjälpen. Jag tror att alla vet att det är maximalt 300 millimeter mellan ställning och vägg som gäller. Men jag tror att ingen vet vad du ska säga till din arbetskamrat när den börjar gråta.
(ombudsman, Byggnads)

Det finns ingen checklista för gråt i omklädningsrummet, då står både kollegerna och platsledningen handfallna och har inget att luta sig mot. Så är det givetvis inte överallt, men ombudsmannen illustrerar här hur det systematiska arbetsmiljöarbetet riskerar att missa viktiga frågor såsom tillit och gemenskap. Arbete för psykosocial och organisatorisk arbetsmiljö kan struktureras genom ”ronder”, men dessa behöver planeras genom ett annat tänk än de klassiska skyddsronderna. Kring de fysiska säkerhetsfrågorna har de undersökta företagen

väl utarbetade strukturer för att identifiera och motverka risker, det som Berglund (2020) beskriver som ett proaktivt eller ännu bättre ett generativt säkerhetsarbete som kontinuerligt söker och hanterar risker, men frågan är om detta även gäller det psykosociala arbetsmiljöarbetet som ibland kan framstå som lite ”luddigt” eller osynligt. Psykosocialt arbetsmiljöarbete kräver som vi har sett att cheferna tar aktivt tag i relationerna, och utvecklar ett ledarskap som inkluderar de ”mjuka” frågorna. Platschefer och arbetsledare i de företag som ingår i detta projekt beskriver alla att de får ledarskapsutbildning genom företaget, men:

Men det är jättesvårt att läsa om också, tycker jag, man måste praktisera. Det är samma som retorik och hur man pratar inför folk och allt sådant. Där är folk som har pluggat i fem, tio år och så skitdåliga ändå och kommer vara det resten av livet. Jag vet inte, det är inte så lätt att plugga sig till vissa grejer.
(Projektchef på byggbolag)

Beteendevetenskap är ett brett område inom samhällsvetenskapen och att komplettera en teknisk utbildning som bygg-gymnasium eller teknisk högskola innebär att man behöver komma in i en delvis annan typ av studier. Det som finns i litteraturen kan framstå som självklarheter men att tillämpa dessa kunskaper är inte samma sak som att göra matematiska beräkningar eller använda ett datorprogram. Många hantverkare har fått handledarutbildning för att ta emot lärlingar och de informella ledarna, lagbasar och skyddsombud som är fackliga representanter, får ibland del av viss ledarskapsutbildning men såhär uttrycker sig ett erfaret skyddsombud:

SL: Har ni ledarskapsutbildning, alltså som skyddsombud?

Nej, men handledarutbildning har vi ju gått på. Men jättemycket är det ju vanligt sunt bondförnuft. (Skyddsombud medelstort byggbolag)

”Vanligt sunt bondförnuft” kan låta enkelt, men som projektchefen ovan beskriver saken är det svårt att läsa om, och även den som läst länge kan vara dålig på att utföra sin ledarroll och det relationsarbete som krävs. Det är heller inget som man kan göra ensam, det krävs ett samspel med både företaget som helhet och de kolleger och medarbetare man har närmast sig. Det nära samarbetet i bygglagen och mellan platschef och andra runt omkring innebär ett vardagligt stöd som ger förutsättningar för utveckling:

Sedan är det mycket av människorna man har runt omkring sig också. Det är stöttningen där det handlar om egentligen bara, hur mycket hjälp man får. Det har aldrig varit så att någon bara har kastat ut en och sett hur länge man har orkat trampa vatten. Utan man har alltid fått hjälp och stöttning.
(Platschef på medelstort byggbolag)

Att utvecklas som ledare kan innebära formella studier, men stöttningen mellan kolleger, från närmaste chef och från företagets stödfunktioner kan vara väl så viktigt. Att utveckla professionellt relationsarbete kräver ett en särskild pedagogik som bygger på samspel mellan det vardagliga, studier och reflexioner över hur man tänker och bemöter sina medarbetare, kunder, klienter eller motsvarande (Bie 2020)

Sammantaget blir svaret på frågan ”vilket stöd från övriga företaget upplever det nära ledarskapet” att det nära ledarskapet har svårt att sätta fingret på vilket stöd de behöver, och stödfunktionerna kring det psykosociala arbetsmiljöarbetet stöttar upp nästan mer än platscheferna ber om eller själva uppfattar att de kan hantera – men ändå inte tillräckligt för att HR-cheferna ska känna sig trygga med att relationsarbetet verkligen fungerar bra. Ingen av de intervjuade platscheferna i projektet beskrev problem med vare sig stödet eller utförandet av ledarskapsrollen, men kännetecknande för dessa frågor är att behoven av stöd inte blir synligt förrän en kris uppstår, och då finns det alltid annat att skylla på. Den proaktiva struktur som företagen beskriver att de har vad gäller det fysiska arbetsmiljöarbetet behövs även för det psykosociala, och kanske inte då bara vad gäller att en arbetskamrat börjar gråta, vilket är viktigt i sig, men om en olycka sker eller en platschef blir överbelastad och går in i väggen har skadan redan skett, med allt det innebär av såväl kostnader som personligt lidande.

3.3 Vilken roll spelar det kontinuerliga samarbetet mellan projektägande företag och underleverantörer för möjligheterna att etablera god organisatorisk och psykosocial arbetsmiljö?

Relationen mellan projektägare och underleverantörer handlar på ytan mest om ekonomi och juridik, avtal skrivs och avvikelser kan rapporteras om leveransen inte går enligt plan. Men som Rasmus Ahlstrand (2022) skriver i sin avhandling *Structures of subcontracting* kan det täta samarbetet mellan företag inte avtalas fram i alla detaljer. Med hjälp av sociologisk teori beskriver han hur marknadslogiken skapar en situation där tillit, samförstånd och gemensamma tolkningsramar mellan företag är avgörande men komplext i en situation där makt och pengar styr. Tillit och gemensam kultur kring kvalitetsfrågor är nödvändigt för att alla ska vara nöjda med resultatet, och för detta krävs mer än skrivna riktlinjer och dokumentation som ingen ändå läser:

Oftast är det lättare att ha en dialog där i stället för att det ska vara på pappret, alltså att ha en muntlig kontakt. För det blir väldigt mycket dokumentation, man ska skriva ned allting. Oftast har man märkt att det är inte många som läser dessa papper ändå. (...) Det är lite tråkigt att det är så, för det hade kunnat effektiviseras om man hade varit lite som det traditionella – man håller sig till sitt ord, man jobbar tillsammans i stället för att se bara till sin egen del (samordnare, byggfirma)

”Det traditionella” kan uppfattas som en tid innan allt blev till juridik och dokument, en tid då personliga band och ”gentlemen’s agreement” gällde istället för konkurrens och kostnadspress. Baksidan med handslag och muntliga kontrakt är att de inblandade kanske minns olika och då finns inget skriftligt att luta sig mot – men är det lönt att skriva ett papper om ändå ingen läser det? Den muntliga kontakten och en gemensam syn på ett gott resultat blir avgörande i slutänden, men det förutsätter att man litar på varandra och delar grundvärderingar om hur byggbranschen fungerar, vilket inte alltid är självklart. Och den psykosociala arbetsmiljön kan man bara avtala fram i den mån det handlar om ganska ytliga och formella saker, ett gott arbetsklimat kräver mer än så.

De större företag som deltar i detta projekt har möjligheten att skriva längre avtal över några år vilket skapar förutsättningar för praktiskt samarbete över tid så att både företagsledningar och hantverkare kan lära känna varandras sätt att jobba:

Vi har treåriga avtal till exempel. (...) Såvida det är inte är extrema förhållanden – de har inte tid eller det har inte funkat, vi har en schism kanske. Då kan vi välja någon annan. Men annars är det de vi ska välja. Det är en trygghet för dem också. I alla fall i de flesta fall, kanske inte just nu när det är lite sämre tider. Men det är en trygghet för dem att veta att "Vi har en viss volym till [entreprenör X] alltid". Det skapar en väldigt god relation, det är bra för oss, de är delaktiga i projekteringen, de känner till vårt sätt att jobba. Så att vi är mer eller mindre aldrig ute på stan och köper upp en entreprenör.
(projektchef medelstort byggbolag)

"Vårt sätt att jobba" innefattar både projektering och teknisk planering som (främst) projektchef och platschef arbetar med, och de "mjuka frågorna" som psykosocial arbetsmiljö i det vardagliga samarbetet på byggarbetsplatsen. Den psykosociala och organisatoriska arbetsmiljön som de större byggbolagen arbetat hårt för att etablera kan utmanas om det kommer in underentreprenörer som inte är vana vid ett mer proaktivt och hälsofrämjande arbetssätt. Det långsiktiga arbete som har bedrivits inom företagen kan bara delvis överföras genom skrivna regler och avtal. Men genom långsiktigt samarbete ges bättre förutsättningar för det aktiva kultur- och relationsarbetet. Genom långvariga relationer till underentreprenörerna kan en gemensam POS-kultur byggas upp. Stabiliteten i arbetsgrupperna och det strukturerade ledarskapet är två faktorer som gynnar POS, vilket pekar mot att företag av viss storlek med egna hantverkare och stabila relationer till underentreprenörer är de som har de bästa förutsättningarna att utveckla gott relationsarbete och gott arbetsklimat. I denna undersökning är tre av fyra medverkande företag av den typen, varför det är svårt att säga något om branschen i sin helhet eller om fördelar som andra typer av företag har.

De långsiktiga underentreprenörsavtal som beskrivs ovan innebär också att risktagandet i någon mån kan delas mellan parterna. Byggande är en verksamhet som alltid innebär risker för att oplanerade saker inträffar, vare sig det är utifrån eller inifrån kommande problem som dyker upp:

Sedan kan ju allting hända givetvis även för dem, de kan ju också få x antal personer som slutar eller någonting, de kan få andra problem som gör att de hamnar i knipa. Sedan är det så också att vi försöker hela tiden ... om det skulle vara en entreprenör som får problem, det kan vara vad som helst, ekonomiska till exempel, eftersom vi vet att om det går åt helsike för dem så skiter det sig för oss också. Så då försöker vi ofta hjälpa dem. Det är det jag tycker är så skönt när man har de här samarbetsavtalen, att man faktiskt försöker hjälpa varandra. (projektchef medelstort byggbolag)

Rasmus Ahlstrand (2022) pekar på att samarbetet med underentreprenörer på en konkurrensutsatt marknad i någon mån alltid syftar till att flytta riskerna "neråt i systemet", alltså från de större totalentreprenörerna som har större kapital bakom sig till underentreprenörer

eller mindre bolag som inte kan ta stora entreprenader. Genom de långsiktiga avtalen uppstår en slags mellanting mellan ett marknadsförande och ett anställnings/dotterbolagsförande, att man tar ett gemensamt ansvar men ändå håller bolagen isär. De konflikter som skapar tvister och utmanar avtalen kan grunda sig i olika syn på kvalitet, ekonomi eller tid snarare än relationer och psykosociala arbetsmiljöfrågor, men som vi har sett här lägger de senare grunden för ett samarbetsklimat som påverkar hela verksamheten. Om ett större företag inte tar sitt ansvar för relationer på många nivåer utan riskerna flyttas längre ner i systemet är risken stor att irritationen skapar stress, vilket vi har sett utgör en risk för fysiska skador, förslitning och dåliga relationer.

En lösning som flera av de större företagen i undersökningen nämner när ett projekt får svårigheter och det är svårt att bemanna är att låna in hantverkare från sina systerföretag – de andra större företag som man egentligen konkurrerar med, men här hjälps man istället åt. När ett företag har fullt upp kan någon annan ha det lite lugnare:

Personalcheferna på de olika företagen har möte typ en gång i månaden. Där man då sitter och tittar lite "Vi behöver tio man här om några veckor", "Ja, men vi har lite folk över, då kan ni låna dem". Det kan jag tycka personligen är enormt bra egentligen. För alla tycker förmodligen att de är bäst. Skanska tycker de är bäst och vi tycker vi är bäst och PEAB tycker de är bäst och så vidare, och så vidare. [...] Den här utlåningen sprider ju en hel del kunskap i branschen. (projektchef medelstort byggbolag)

Det är alltså mellan totalentreprenörerna "högt upp i systemet" som den här utlåningen sker och kunskapen kring kvalitet, tid och relationer sprids i branschen. Liknande värderingar och ömsidig respekt och identifikation etableras. Den svenska byggbranschen får ibland kritik för bristande konkurrens, och kanske är dessa samarbeten en del av denna problematik? Samtidigt innebär de nära relationerna mellan företagen att såväl säkerhetskulturen som den psykosociala och organisatoriska arbetsmiljön utvecklas, till fördel för de företag som finns inom kretsen av samarbetspartners.

4. DISKUSSION OCH SLUTSATS

Denna kvalitativa intervjuundersökning på fyra byggföretag i Skåne syftade till att undersöka frågan om hur trivsel och ledarskap påverkar kompetensförsörjningen i byggbranschen, i meningen att både behålla och få in nya kunniga hantverkare.

En första slutsats är att den tid som platsledningen på byggarbetsplatserna lägger på förebyggande och aktivt relationsarbete och att göra trevliga saker tillsammans – grillning, glass och julfest är något av det som har nämnts – kan framstå som småsaker men påverkar relationerna och därmed ger förutsättningar för bland annat god psykosocial arbetsmiljö, mindre stress och bättre säkerhetskultur. Att ha en bra stämning i arbetslagen underlättar för samarbetet och stressnivån och ger dessutom utrymme för att vara flexibel när det behövs. På byggprojekt där hantverkare från flera olika företag ses dagligen handlar relationsarbetet om att få det praktiska arbetet och relationerna mellan huvudentreprenörens anställda hantverkare och underentreprenörerna som är där under kortare tid att fungera. Att snabbt eta-

blera goda relationer och bra samarbetsklimat med personer som kommer från andra organisationskulturer förutsätter att platsledningen på projekten har ett stort mått av effektivt men samtidigt inkännande ledarskap.

Städning av den gemensamma arbetsplatsen är ett exempel på något som blir en praktisk och synlig konsekvens av fungerande eller mindre fungerande samarbetsklimat. Nästan allt byggarbete skräpar ner och skräp är både otrevligt och kan bidra till olyckor. Låt säga att en elektriker kommer efter den snickare som har satt väggarna, eller golvläggaren kommer efter de som satt in köksskåpen, då blir städningen av första gruppen ett kvitto på att hantverkaren som var på platsen före anstränger sig för att hantverkaren som kommer efter ska ha en trevlig och säker arbetsmiljö. Men om alla har en sådan tidspress och en sådan konkurrens mellan sig att detta inte hinns med eller prioriteras kommer relationerna mellan hantverkargrupperna att påverkas negativt.

Arbetsmiljöarbetet på en byggarbetsplats är i allmänhet organiserat genom regelbundna skyddsronder där platsledningen och skyddsombudet kontrollerar och för protokoll på att allt sköts enligt reglerna. Men det som händer mellan skyddsronderna är lika viktigt och bygger på det gemensamma arbetsklimatet och organisationskulturen. Dels hur snabbt problem rättas till och hur mycket skyddsombudet behöver påminna för att det ska ske, dels hur mycket hantverkarna tar hand om det gemensamma, genom att till exempel städa. Det psykosociala arbetsmiljöarbetet, alltså värnandet av goda relationer, lagom arbetstempo och så vidare, har också svårt att passa in i rond- och protokolltänkandet utan kräver långsiktigt och förebyggande arbete.

Kompetensförsörjning är en konsekvens av trivsel och ledarskap eftersom dessa båda faktorer skapar en arbetsmiljö där människor vill och kan stanna under en stor del av sitt arbetsliv. Hård fysisk arbetsmiljö där belastningsskador och olyckor tas för givet är ingen nödvändighet i dagens byggbransch. Många byggföretag upplever också att konkurrensen mellan bolagen, eller mellan egenföretagande och anställning, bidrar till kompetensförsörjningsproblematiken och de arbetar därför relationellt förebyggande för att kunna behålla sin personal. Lönenivån behöver vara rätt men på längre sikt spelar trivsel och gemenskap minst lika stor roll. Trivsel och gemenskap kan vara viktiga delar av ett arbetsgivarvarumärke och på sikt även ett branschvarumärke. Kompetensbristen på arbetsmarknaden skulle kunna driva fram mer omtanke om de anställda vilket får positiva konsekvenser även för säkerhetskulturen.

En fråga som upptar många personer i ledningsställning i de undersökta företagen är varför yngre hantverkare inte visar större intresse för att komma till branschen. Genom intervjuer med lärare på byggsolor blev en slutsats här att samarbetet mellan skolor och företag, och handledningen ute på företagen under den långa elev- och lärlingstiden behöver tas på större allvar. Att svara på vad som är speciellt med dagens ungdomsgeneration faller utanför denna undersökning, men de beskrivningar som ges av många intervjuade i de deltagande företagen tyder på stora kommunikationsbrister mellan företagen och potentiella anställda, och intervjuer med byggsolorna pekar mot att detta kan kräva en ny typ av handledning på arbetsplatserna. Företagen kan inte bara ta emot de elever de själva väljer ut, den

praktikbaserade pedagogik som hantverksskolorna bygger på kräver inklusion av många slags ungdomar.

I undersökningen framkom exempel på vad som kan hända om konflikter mellan hantverkare och platsledning får en inramning av rasism, trots närvaro av regler som företagen har satt upp. Utan djupgående kunskap om hur rasism kan ta sig uttryck och påverka en organisation blir risken att de personer som utpekats som ”annorlunda” får svårt att föra sin talan och istället pressas att lämna branschen. Eftersom antalet personer med utländsk bakgrund är stor i den yngre delen av arbetskraften är detta en substantiell risk för bortfall som branschen inte har råd med.

Den verksamhetsnära ledningen har svårt att uttrycka vilket stöd de behöver för att skapa god psykosocial arbetsmiljö. För den fysiska säkerheten finns utarbetade proaktiva arbetsätt, men det psykosociala och organisatoriska arbetsmiljöarbetet blir lätt ”osynligt” och ledarskapsutbildningarna upplevs svår att tillämpa.

Samarbetet med underentreprenörer i frågor som rör säkerhetskultur och psykosocial arbetsmiljö bygger alltid på förtroende och samsyn oavsett hur många dokument man skriver under. De större företagen i undersökningen prioriterar att bygga långvariga relationer till sina underleverantörer, bland annat för att ha möjlighet att lära känna varandra och skapa en delad kultur och värderingar kring viktiga frågor. Underentreprenörskap handlar bland annat om flexibilitet, riskhantering och möjligheten att ”flytta riskerna längre ner i systemet” från de större som har relationer direkt mot slutkund mot underentreprenörer som är mindre företag och lättare kan bytas ut. De långa relationerna mellan företag innebär också att man har anledning att hjälpa varandra ekonomiskt i viss mån. Detta står i viss mån i kontrast till marknadskonkurrensen, men verkar gynna arbetsmiljöarbetet.

De större företagen i undersökningen hanterar en del av sin kompetensförsörjning genom att låna hantverkare från andra större företag som de normalt sett konkurrerar med. Detta bidrar också till att arbetsmetoder, säkerhetskultur och organisationsvärderingar i högre grad delas mellan företagen.

Rekommendationer för fortsatt arbete

Prioritera relationsarbete som en del av platschefers och arbetsledares kompetens.

Kontinuerlig städning av den gemensamma arbetsplatsen är ett tecken på gott samarbetsklimat och bidrar till såväl trivsel som säkerhet

God psykosocial arbetsmiljö bidrar till god säkerhetskultur vilket underlättar för erfarna att stanna länge i branschen.

Bättre samarbete mellan företag och skolor för att få fler byggelever att slutföra sin utbildning och komma vidare som lärlingar och färdiga hantverkare.

Mer fokus på handledningen av byggelever och lärlingar, här läggs grunden för branschens kulturella och psykosociala utveckling och erfarna hantverkare kan behöva stöd för att handleda dagens ungdomar.

Fördjupad kunskap om rasism och andra typer av diskriminering för att hantera eventuella konflikter som kan uppstå behövs för goda relationer och hållbar kompetensförsörjning.

Stödet till platsledningen i frågor om psykosocial arbetsmiljö behöver tydliggöras.

Långa relationer mellan totalentreprenör och underentreprenör underlättar i frågor som gäller psykosocial arbetsmiljö och kan komma i konflikt med marknadskonkurrensen.

5. LITTERATURFÖRTECKNING

- AHLSTRAND, R. 2022. *Structures of subcontracting : Work organisation, control, and labour in the Swedish building sector*. Doctoral Thesis, Lund University.
- ARBETSFÖRMEDLINGEN. 2022. *Här är jobben att satsa på nu och om fem år* [Online]. Stockholm. Available: <https://arbetsformedlingen.se/for-arbetssokande/sa-hittar-du-jobbet/tips-inspiration-och-nyheter/artiklar/2022-05-18-har-ar-jobben-att-satsa-pa-nu-och-om-fem-ar> [Accessed 2023-12-10 2023].
- BERGLUND, L., JOHANSSON, J., JOHANSSON, M., NYGREN, M. & STENBERG, M. 2020. *Byggindustrins säkerhetspark - ett program för säkerhetskultur : Delrapport 1: Säkerhetskulturforskning inom byggindustrin*, Luleå tekniska universitet.
- BEHTOUI, A. 2006. Om de hade föräldrar födda på "rätt plats" : om ungdomar med utländsk bakgrund i det svenska utbildningssystemet och på den svenska arbetsmarknaden. *Rapport Integration 2005* Norrköping: Integrationsverket.
- BIE, K., ÖNNERFÄLT, B. T. & LAANEMETS, L. E. 2021. *Reflektion i socialt arbete : redskap för lärande och förändring*, Gleerups.
- BYGGCHEFERNA 2021. Svart på vitt - om rasism inom samhällsbyggnad. *Byggchefsbarometern 2021*. Branschföreningen Byggcheferna.
- BYGGCHEFERNA 2022. En bransch för vissa, . *Byggchefernas jämlikhetsdata*. Byggcheferna, en branschförening inom ledarna.
- BYGGFÖRETAGEN. 2023. *Kompetensförsörjning* [Online]. Byggföretagen. Available: <https://byggforetagen.se/vara-fragor/kompetensforsorjning/> [Accessed 2023-12-10 2023].
- BYGGNADS, F. 2021. Det smärtsamma priset – om belastning och skador i byggbranschen. *Arbetsmiljöveckan 21*. Stockholm.
- DYHRE, A. & PARMENT, A. 2013. *Employer branding : allt du behöver veta för att bli en attraktiv arbetsgivare*, Malmö, Liber.
- JOHANSSON, M., PETERSON, J. 2024. The attractiveness of the Building and Construction Program in Sweden - A mixed methods approach considering local municipal variations *Work in progress* Malmö universitet: Institutionen för skolutveckling och ledarskap.
- KVIST, M. 2020. *Varken resurs eller problem: om lågutbildade ungas etablerings-och försörjningsmöjligheter*. Malmö universitet.
- LINDGREN, H. 2007. *Mellanchef: ett komplext uppdrag*, Stockholm, Mareld Books.
- LUNDBERG, S. 2022. Äldreomsorgens arbetsgivarskap. In: ENNERBERG, E. H., P.G (ed.) *Plats för vem? Om arbetets inkludering och exkludering*. . Lund: Nordic Academic Press.
- MULINARI, D. & NEERGAARD, A. 2017. Theorising Racism: Exploring the Swedish racial regime. *Nordic Journal of Migration Research*, 7, 88-96.
- NEERGAARD, A. 2006. Rekrytering som en institutionell praktik av inkluderad och exkluderad underordning. Stockholm: På tröskeln till lönearbete Stockholm : Fritzes.
- NILSSON, K. 2016. Att kunna och vilja arbeta längre. Friska arbetsplatser för kvinnor och män i alla åldrar : Arbetsmiljöverket.
- REDTZER, L. 2019. "En omhändertagande säkerhetskultur" – Att förändra säkerhetskulturen i anläggningsbranschen. *SBUF informerar*. SBUF.
- SIMU, K. 2009. Ge platschef rimlig ram för att få flyt på bygget. *Husbyggaren : bygg, el, VVS, anläggning*.

- STENBERG, M. 2016. *Bortom noll : En hälsofrämjande byggbransch*. Luleå: Luleå tekniska universitet.
- STYVÉN, M. & NÄPPÄ, A. 2021. *Attraktiva arbetsgivare [Elektronisk resurs] Employer branding i besöksnäringen*, Besöksnäringens forsknings- och utvecklingsfond.
- SZEBEHELY, M., STRANZ, A. & STRANDELL, R. 2017. En värdig äldreomsorg kräver värdiga arbetsvillkor. *Äldre i centrum: tidskrift för aktuell äldreforskning*, Vol 2.
- VÄNJE, A. 2019. "Vi får star treatment" Om jämställdhet, arbetsmiljö och säkerhet vid Ikano Bostad. Stockholm: Avdelningen för Ergonomi.
- WIKMAN, S. 2018. *Unga mår allt sämre - eller? : Kunskapsöversikt om ungas psykiska hälsa i Sverige 2018*, Stockholm, Mind.
- WOLMESJÖ, M. 2005. *Ledningsfunktion i omvandling : om förändringar av yrkesrollen för första linjens chefer inom den kommunala äldre- och handikappomsorgen*, Socialhögskolan, Lunds universitet.