

# Hur utbildar vi bättre ledare?

CHRISTINE RÄISÄNEN, CHALMERS

PER-ERIK JOSEPHSON, CHALMERS

BERT LUVÖ, CHALMERS



Kortrapport om forskning | 2015: nr 2

## CMB stödjer managementforskning

Inom CMB – Centrum för Management i Byggsektorn – arbetar akademi och företag tillsammans för att utveckla kunskap och kompetens i managementfrågor. Det gör vi genom att stödja forskning och bidra aktivt i utvecklingen av managementrelaterad utbildning på Chalmers. Med hjälp av starka nätverk och aktiviteter som konferenser, lunchföreläsningar och frukostmöten säkrar vi kunskapsöverföringen mellan akademi och samhällsbyggnadssektorns aktörer.

Genom huvudmannaskap och engagemang i CMB är både akademi och företag med och påverkar dagens och framtidens ledarskap i samhällsbyggnadssektorn.

## CMB kortrapport om forskning

Den CMB-stödda managementforskningen har ett brett anslag inom samhällsbyggandet. Forskningen behandlar frågor om samverkan i byggprocessen, kunskapsutveckling, ledarskap och projekt- och produktionsledning, stadsutvecklingsfrågor, riskhantering, produktivitet och effektivitet.

I en serie sammanfattningar presenterar vi de forskningsstudier som CMB finansierar. Kortrapporten syftar till att sprida forskningsresultat i en lättillgänglig form och fungerar som introduktion till ämnesområdet. För den som vill fördjupa sig finns en kortfattad presentation av författaren tillsammans med hänvisning till den aktuella avhandlingen eller till de artiklar som har publicerats.

Forskningsutskottet behandlar ansökningar om stöd till managementrelaterade forskningsprojekt fem gånger per år.

Mer information om ansökningsprocessen och våra prioriterade områden finns på hemsidan, [www.cmb-chalmers.se](http://www.cmb-chalmers.se).

### Centrum för Management i Byggsektorn

Chalmers tekniska högskola

SE-412 96 Göteborg

[www.cmb-chalmers.se](http://www.cmb-chalmers.se) | [info@cmb-chalmers.se](mailto:info@cmb-chalmers.se) | 073-814 26 97

# Inledning

## Framgång och förändring kräver ledarskap

Förnyelse och förändring sker inte av sig självt! Det krävs någon form av ledarskap: förmågan och viljan att leda sig själv och andra, att vara empatisk och kunna bedöma vad som passar bäst i en viss situation. En ledare måste också vara en god kommunikatör. Hur kan vi hjälpa studenter att utveckla ledarskapsegenskaper och kompetenser?

Inom samhällsbyggandet blir det allt tydligare att en stor del av det värdeökande arbetet sker ute på byggplatserna under ledning av byggplatschefer. Hur dessa arbeten utförs är av yttersta vikt för resultatet, på såväl kort som lång sikt. Studier har visat att platschefers förmåga att leda projekt har betydande inverkan på projektets framgång eller misslyckande. Därför är byggplatscheferna viktiga motorer för företagets resultatutveckling och i branschens förnyelsearbete.

Även om mycket forskning genomförs i syfte att förstå ledarskap i allmänhet har det ledarskap som tillämpas av chefer på de lägre nivåerna, så som byggplatschefer, fått förvånansvärt lite gehör. Ledarskapsutbildningar i allmänhet, och vid universitet i synnerhet, lider av samma inskränkta fokus på högre chefsnivåer. De viktiga ledarrollerna förminskas och de utmaningar som lägre chefer ställs inför negligeras. Konsekvenserna är att nyrekryterade platschefer ofta inte är tillräckligt rustade för den roll och ansvar de tilldelats.

## Syfte med denna studie

Syftet har varit att öka förståelsen för hur ledarskapsutbildning kan bidra till att studenter blir bättre ledare. Det praktiska syftet är att ge underlag för att vidareutveckla sådan utbildning. Vi har sökt svar på två huvudfrågor: 1) Vad innebär det att vara en ”bra” platschef utifrån ett ledarskapsperspektiv? och 2) Hur kan yrkeshögskolor och universitet tillhandahålla utbildningar som fostrar bra ledare?

Med utgång från en empirisk studie på platschefer och författarnas gemensamma långa erfarenheter av att utbilda teknologer, bland annat inom ledarskap och projektledning, har vi samlat lärare, studenter och praktiker för att byta erfarenheter och samtala om framtidens ledarskap och chefer. Utifrån våra olika erfarenheter inom den högre utbildningen och ifrån dagens praxis på byggplatser och inom byggbranschen har vi diskuterat nuvarande högre utbildningar och hur de skulle kunna förbättras.

Studien är ämnesmässigt knuten till de av CMB prioriterade forskningsområdena ”organisations- och affärsutveckling” och ”effektivitet och produktivitet”. Fokus har i första hand varit på byggproduktionsledare, men erbjuder också stöd till andra ledarroller.

## Genomförande

Datansamlingen har genomförts i två steg.

1. *Analys av intervjumaterial med byggplatschefer:* Utskrifter av 32 intervjuer fördelat på 12 platschefer och 20 arbetsledare har analyserats. Intervjuerna genomfördes hösten 2011 i en studie om platschefers roll i förnyelsearbete.
2. *Fokusgrupper:* I en andra fas genomfördes tre fokusgruppsmöten inriktade mot en viss typ av utbildning: yrkes-, byggingenjör-, och mastersutbildningar. Varje fokusgrupp bestod av personer från tre kategorier: studenter, lärare och industrirepresentanter

Arbetet i fokusgrupperna utgick från följande frågor:

- Vilka anser du vara de viktigaste kompetenserna (egenskaperna/förmågorna), som en framgångsrik platschef bör ha för att kunna driva medelstora och större bygg- och anläggningsprojekt?
- Hur ska utbildningen (på respektive utbildningsnivå) organiseras/förbättras för att utveckla dessa förmågor hos studenterna?

# Resultat från intervjustudien

## Ledarskap som förhållningssätt

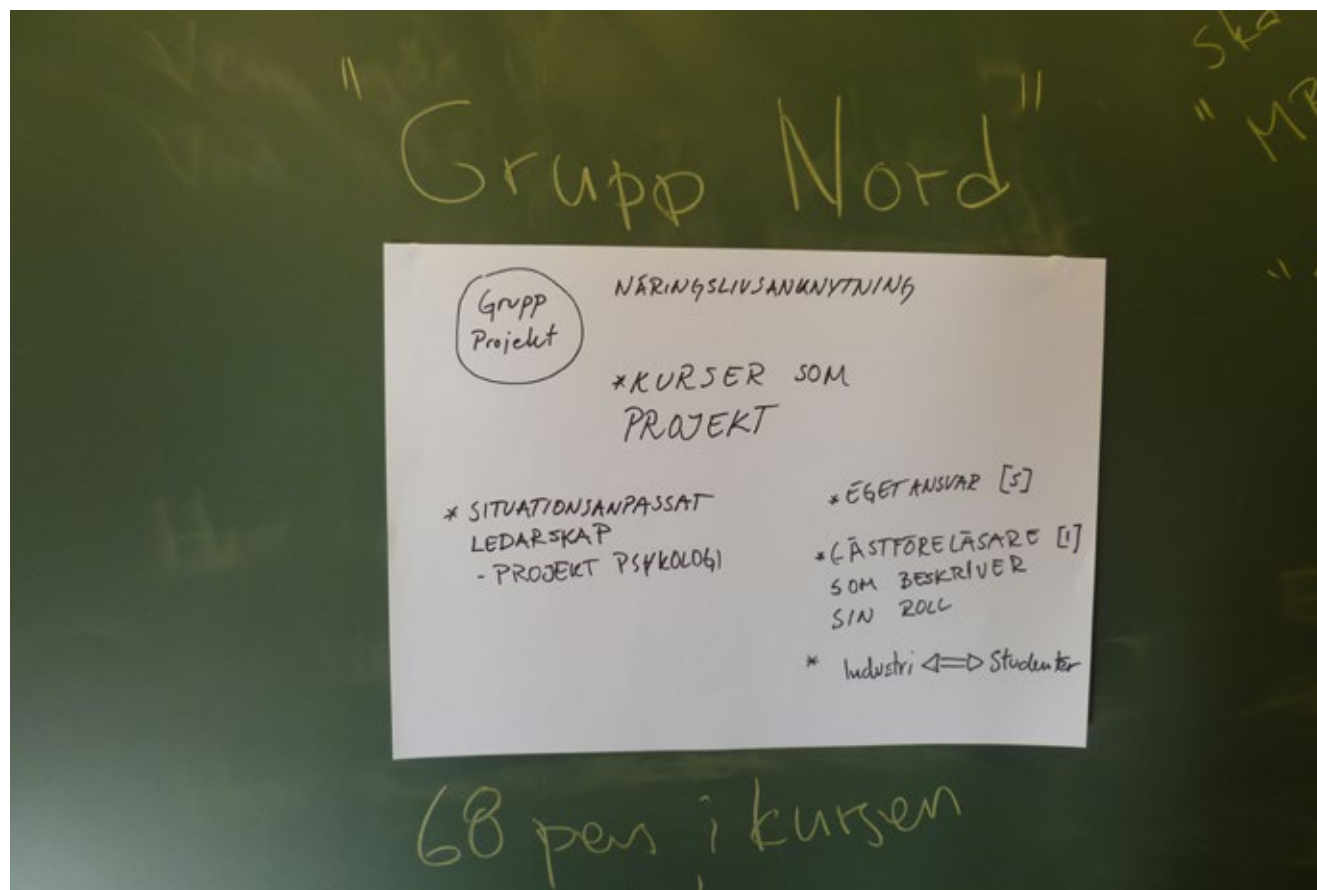
Under 2000-talet har röster inom forskningen om ledarskap varit kritiska mot den övervägande normativa ledarskapslitteraturen. De vill se mer forskning på ledarskapet så som det tillämpas i praktiken på alla nivåer i en organisation – inte bara på toppnivå. De är överens om följande faktorer:

- Ledarskap är en social process som påverkas av sociala influenser.
- Det handlar om beteenden, aktiviteter och relationer.
- Det är riktat mot att vägleda, skapa struktur, synliggöra och uppfylla gemensamma delsyften och slutmål.

Därför är ledarskapet, sett utifrån vårt perspektiv, ett förhållningssätt. Det innebär att ledaren har en uppsättning värderingar som denne agerar utifrån. I intervjustudien identifierade vi flera gemensamma drag hos platscheferna trots att de var specialiserade på olika produkttyper. Deras ledarskap kan beskrivas som situationsbaserat och manifesterades genom ett närvarande och en medvetenhet om vad varje medarbetare behöver för stöd. Deras värderingar hade tydliga inslag av långsiktighet och en strävan att successivt utveckla produktionsapparaten, de mänskliga resurserna och arbetsmiljön. Deras ledarskap kan därför betraktas som ett förhållningssätt,

ett sätt att vara i ett kollektiv. Vår tro är att detta förhållningssätt hos de studerade platscheferna tillämpas och syns på ett sådant sätt att det märkbart inverkar på hur medarbetarna i deras tur förhåller sig till platschefen, företaget, medarbetarna, kunderna och arbetsuppgifterna. Platschefen leder genom

ett ansvarfullt agerande, inte genom en inövad chefsretorik. Den viktiga frågan här och nu är hur vi kan fostra studenter i yrkesskolor och inom universitetsutbildning mot ett ansvarsfullt och autentiskt ledarskapsförhållningssätt.

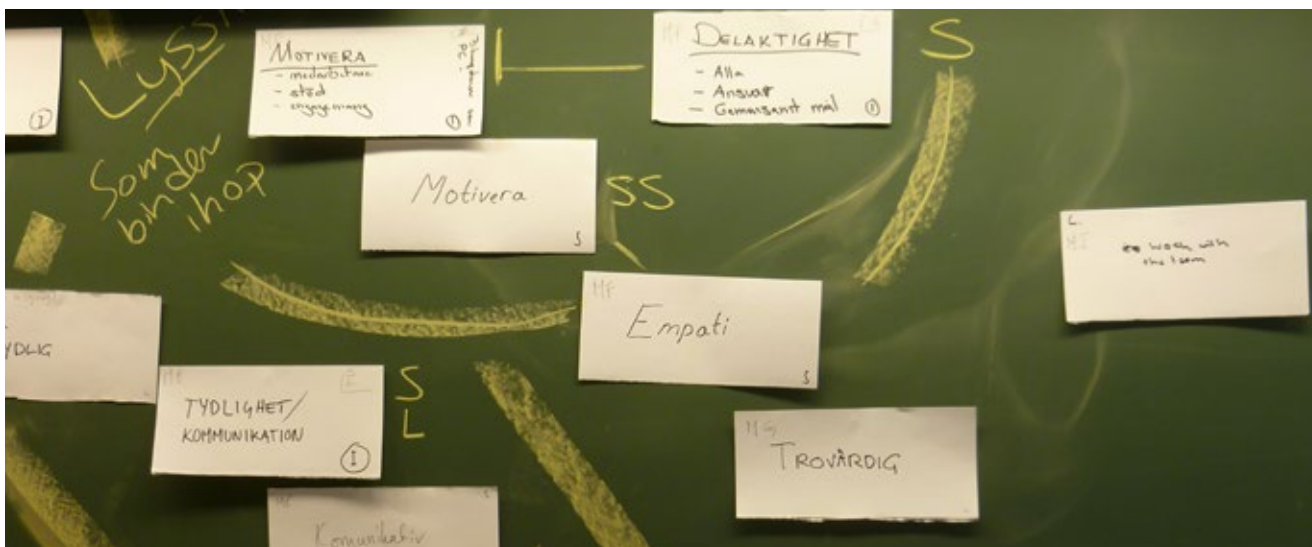
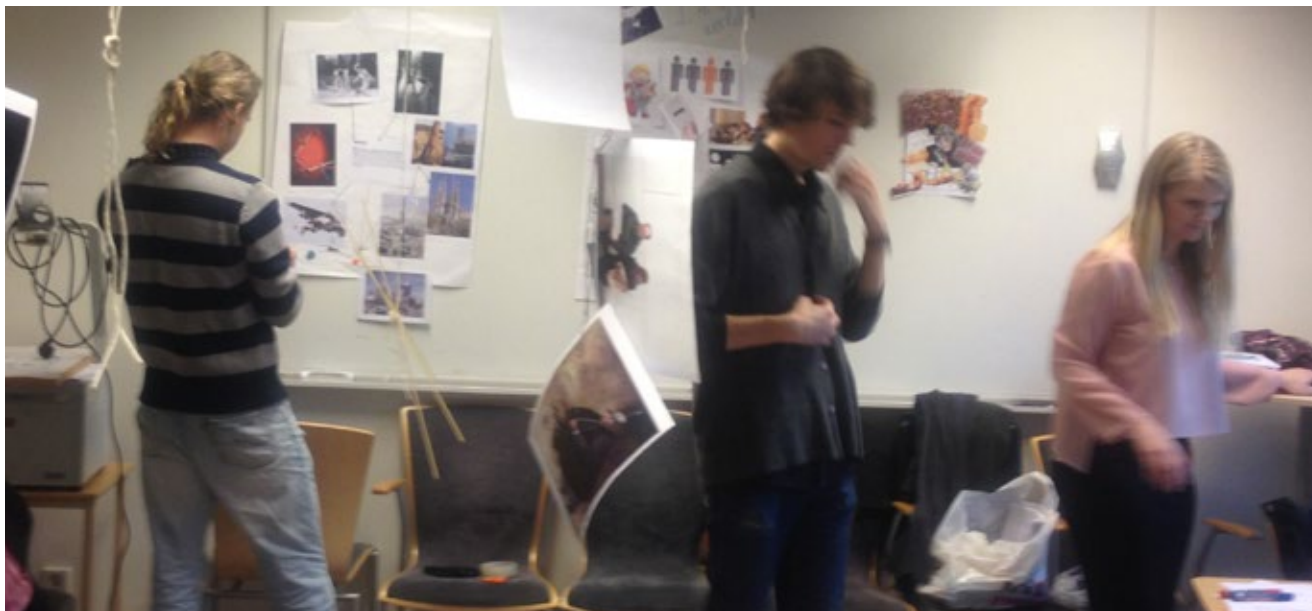


# Resultat från fokusgruppsmötena

Som svar på fråga 1 såg vi att, förutom projektledningskunskap, är det övergripande sociala kompetenser som ansågs vara de viktigaste för en framgångsrik platschef. De sociala kompetenser som nämns kan delas in i två kategorier: 1) individuella egenskaper såsom raket, ordningssamhet, anpassningsbarhet och självkritik, och 2) relationella kompetenser såsom lyhördhet, kommunikationsförmåga och förmåga att bilda och leda grupper. På masterutbildningar ansågs det att kommunikativa kompetenser av mer komplex art krävdes såsom beslutfattande, förhandlings- och medlarkompetenser.

På fråga 2 efterfrågades fler praktikperioder under utbildningarna och mer samverkan mellan lärare och praktiker för att hålla utbildningarna "färska" vad gäller teknik, ekonomi och samhällsutveckling. På teknologutbildningar vill man till och med återinföra praktik som en obligatorisk del samt mer situations- och problembaserad pedagogik med "learning-by-doing". I masterutbildningarna efterfrågades teoretiska specialkurser i juridik, ekonomi och IT samt HR-kunskap (personalutveckling).

Resultaten visade alltså på önskemål om en ganska stor förändring inom den traditionella teknolog- och masterundervisningen på universitetet. Det efterfrågades mer samverkan med industrin och bättre integration av hårda och mjuka ämnen vilket skiljer sig markant från det vi har idag.



# Vägen framåt: Behov av ny pedagogik

Enligt svaren i fokusgrupperna har alla deltagare efterfrågat mer praktik, mer reflektion, mer återkoppling och mer ifrågasättande. Man lär sig inte ledarskap på samma sätt som man lär sig matematik eller byggfysik! De utexaminerade behöver en stor repertoar av olika kunskaper, olika egenskaper och olika verktyg. Deras omdömesförmåga behöver utvecklas.

De kunskaper som efterfrågas och som vi också identifierade i intervjuerna går inte att lära ut eller lära in utifrån traditionell pedagogik där föreläsningar och faktainläring är praxis. Det krävs en pedagogik som vilar på individuellt och kollektivt tänkande, dialog och en förmåga att göra kopplingar mellan teori och praktiska exempel utifrån egna erfarenheter. Det är först då en individ kan göra ny kunskapen till sin egen.

## Några förslag på förbättringar av utbildningar

Det finns en del olika ledarskapsutbildningsmodeller som kan föreslås beroende på nivå och längd på utbildningarna. Nedan ger vi några kortfattade exempel.

Att utveckla moment eller korta kurser som är sekventiella och löper tvärs igenom programmen och som bygger på ett progressivt ledarskapslärande. Till exempel att börja med att skapa självinsikt och att lära sig ge och ta konstruktiv kritik. Nästa

steg är att utveckla sin kunskap och erfarenhet om gruppdynamik. Genom att utgå ifrån studenternas egna behov av att arbeta effektivt i en grupp kan detta moment ske som ”learning-by-doing”. Ett tredje moment skulle kunna vara att studera växelverkan mellan ledarskap och situation, där ett kritiskt perspektiv bör eftersträvas. Här kan man kritiskt granska nyttan och konsekvenser av mätmodeller på ledarskapsegenskaper och ledarskapsstilar samt vikten av olika egenskaper för olika situationer, med mera. Detta förslag lämpar sig för yrkesskolor, speciellt om det länkas till praktik. Om det till exempel finns praktiska inslag ute i byggföretagen kan studenterna samtidigt göra observationer och reflektioner i form av dagboksanteckningar, som sedan tas upp i klassrummet i en kollektiv dialog.

På masterutbildningsnivå rekommenderas att utveckla hela kurser som täcker de olika momenten som beskrivs ovan. Det är viktigt att man anpassar dessa till andra kurser och till programmet i sin helhet. Det måste finnas ett klart samband mellan de produktorienterade teknikkurserna och de samhällsvetenskapliga processorienterade kurserna. Gemensam examination mellan kurser är också ett alternativ. En annan faktor som är mycket viktig är att samma pedagogiska tänk genomsyrar hela programmet. Denna pedagogik bör vara projekt- och processbaserad, där att tänka kollektivt, att uttrycka sig i tal och skrift i olika genrer, och att ge varandra kontinuerlig återkoppling blir praxis.

En utbildningsmodell som tilltalar oss är en så-kallad ”co-op” eller ”vocational” utbildning. I USA, England och Spanien är studenterna på dessa utbildningar anställda på ett företag och läser ett högskoleprogram på halvtid. De alternerar mellan perioder i skolan och perioder ute på arbetsplatsen. Större projekt och examensarbeten utförs utifrån arbetsplatsen och företagets eller branschens problem och behov. Vi ser att en sådan utbildningsmodell skulle vara mycket bra för att fylla de framtida behoven av duktiga ledare inom produktion i byggbranschen.



## Christine Räisänen

Christine Räisänen är professor i organisation och kommunikation vid Institutionen för bygg- och miljöteknik, avdelning för Construction Management vid Chalmers. Hennes forskning är inriktad mot organisations och ledarskaps frågor, individuellt och kollektivt lärande samt arbete och hälsa.



## Per-Erik Josephson

Per-Erik Josephson är professor i byggandets management vid Institutionen för bygg- och miljöteknik, avdelningen för Construction management vid Chalmers tekniska högskola. Hans forskning är inriktad mot effektiva byggprocesser, vilka han studerar ur både strategiska och operativa perspektiv.



## Bert Luvö

Bert Luvö är tekniklektor vid Institutionen för bygg- och miljöteknik, avdelning för Construction Management vid Chalmers. Han har varit ansvarig för bygginriktade utbildningsprogram på högskoleingenjörskandidatnivå och för ett internationellt mastersprogram i projektledning.



Läs rapporten:

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115002105>



## Centrum för Management i Byggsektorn

CMB är Sveriges främsta forum för managementfrågor inom samhällsbyggnad. CMB bildades 1998 som ett långsiktigt samarbete mellan Chalmers tekniska högskola och den svenska samhällsbyggnadssektorn. Vår övergripande målsättning är att, i en alltmer komplex miljö, stimulera till ett moderniserat ledarskap som bidrar till ett hållbart samhällsbyggande.

För mer information: [www.cmb-chalmers.se](http://www.cmb-chalmers.se)