



AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI  
Avdelningen för ekonomi

---

# Projekt och ledarskap

En studie av ledarskap inom ett byggprojekt

Charlotte Berggren

&

Ivan Landos

År 2011

Kandidat uppsats, C, 15hp  
Företagsekonomi  
Ledarskap  
Ekonomiprogrammet

Handledare: Per-Arne Wikström  
Examinator: Aihie Osarenkhoe

---

## **Abstract**

**Title:** Projects and Leadership - A study of leadership in a construction project

**Level:** Bachelor thesis in Business Administration

**Author:** Charlotte Berggren & Ivan Landos

**Supervisor:** Per-Arne Wikström

**Date:** 2011 - May

**Aim:** The construction industry is currently working a lot to increase their market adjustment. This is due to increased competition but also other demands from tenants and stakeholders. The relationship between real estate and construction companies has changed; today it is the customer that stands at the center and the demand for flexible construction and efficient use of resources. We have noticed that the leadership has developed in various businesses and have begun to move towards a more democratic way of leadership. However, we have only studied how this relates in a longer-term perspective by during our study period at the university undertaken leadership and management courses. We are currently more interested in how leadership must adapt to more temporary organizations as projects. We have based on literature from the subject project management found that the project manager has a big responsibility for a project to proceed and finish in the best way possible.

We have chosen to study leadership in a building project on the grounds that it will include residential apartments, conference facilities, restaurants and shops. This makes the project something unique in our eyes and we are interested in to see how the leadership has been during the project. The project was in its final stage when we began our study.

**Method:** We used a qualitative approach in the collection of Empiricism. Our empirical data was collected using a structured interview technique and the approach we chose to have on our material is the one advocated by the complementary view. This view means that the methods of natural science and humanistic approaches are complementary. We chose to work in a deductive working manner. To assist us in our work process and to strengthen our argument, we used literature and scientific articles. The aim of our study was to describe the type of leadership that is used to lead a building project and why it has been led this way.

**Result & Conclusions:** To summarize our findings, we believe that the project leadership and the project influence each other back and forth during the project life cycle. Setup parameters are set from the beginning in terms of time, cost and quality of the project; the leader may through his leadership style and organization of employee's influence how they are met. The leader can also by planning and controlling the project affect its results. The project is based on the contract form of partnering and through this gains its identity, the factors that have affected the project through the work is uncertainty and complexity. Unforeseen events may lead to increased complexity or, for example, increased financial costs, which in turn affects the setup parameters. This in turn affects the manager who then has to take important decisions that will affect the continuing work on the project.

The answer to the question of how the project will be managed is according to us through transformational leadership where the leader different duties and tasks are facilitated by having partnering as a work form. The answer to why, can also refer to the partnering approach due to this work form in our opinion is shaped by an organic view on leadership

What results have been obtained through this study will be taken up under this heading. The author makes comments in short on important results and raise issues that need to be highlighted.

**Contribution of the thesis:** The results of the study can help to strengthen the previous research on partnering and leadership. Partnering works and creates a good working climate. Partnering requires a more organic approach to leadership and for all to work towards the same goal.

**Key words:** Project, project management, construction projects, partnering and communication.

## Sammanfattning

**Titel:** Projekt och ledarskap – En studie av ledarskapet inom ett byggprojekt

**Nivå:** C- uppsats i ämnet företagsekonomi

**Författare:** Charlotte Berggren & Ivan Landos

**Handledare:** Per-Arne Wikström

**Datum:** 2011 Maj

**Syfte:** Byggbranschen jobbar i dagsläget mycket mot att öka sin marknadsanpassning. Detta på grund av ökad konkurrens men även andra krav från hyresgäster och intressenter. Relationen mellan fastighetsföretag och byggföretag har förändrats, idag är det kunden som står i centrum och det efterfrågas flexibelt byggande och effektivare användning av resurser. Vi har lagt märke till att ledarskapet har utvecklats i olika verksamheter och har börjat röra sig mot ett mer demokratiskt sätt att leda. Vi har dock bara studerat hur detta förhåller sig i mer långsiktigt perspektiv genom att under vår studie tid på högskolan läst ledarskaps- och styrningskurser. Vi är i dagsläget mer intresserade utav hur ledarskapet måste anpassas till mer tillfälliga organisationer så som projekt. Vi har utifrån litteratur i ämnet projektledning sett att projektledaren har ett stort ansvar för att ett projekt ska fortskrida och avslutas på bästa sätt.

Vi har valt att studera ledarskapet inom ett byggnadsprojekt på grund av att det kommer att innefatta hyreslägenheter, konferens lokaler, restauranger och butiker. Detta gör projektet något unikt i våra ögon och vi är intresserade utav att se hur ledarskapet har sett ut under projektets gång. Projektet var i sitt slutskede när vi påbörjade vår studie.

**Metod:** Vi använde oss utav en kvalitativ metod vid insamlandet av Empiri. Vår empiri samlades in med hjälp av en strukturerad intervju teknik och den syn vi valde att ha på vårt material är den som förespråkas av Komplementaritetssynen. Denna syn menar att naturvetenskapliga metoder och humanistiska metoder kompletterar varandra. Vi valde att arbeta på ett deduktivt arbetsätt. Till vår hjälp under vår arbetsgång och för att stärka våra resonemang använde vi oss av litteratur och vetenskapliga artiklar. Syftet med vår studie var att beskriva vilken typ av ledarskap som används för att leda ett byggprojekt och varför det valt att ledas på detta sätt.

**Resultat & slutsats:** För att summera våra fynd anser vi att projekt och ledarskap påverkar varandra fram och tillbaka under projektets livscykel. Styrparametrar sätts från en början upp i form av tid, kostnad och kvalitet för projektet, ledaren kan genom sin ledarstil och organisering av medarbetare påverka hur dessa möts. Ledaren kan även genom att planera och kontrollera projektet påverka dess resultat. Projektet utgår ifrån upphandlingsformen partnering och får utifrån detta en identitet, de faktorer som har påverkat projektet genom arbetets gång är osäkerhet och komplexitet. Oförutsedda händelser kan leda till att komplexiteten ökar eller till exempel ökade ekonomiska kostnader som i sin tur påverkar styrparametrarna. Detta påverkar i sin tur ledaren som då måste ta viktiga beslut som kommer att påverka det fortsatta arbetet med projektet.

Svaret på frågan hur projektet leds blir därför enligt oss genom ett interaktionsledarskap där ledarens olika plikter och uppgifter underlättas genom att ha partnering som arbetsform. Svaret på varför kan även denna hänvisas till partnering då detta arbetssätt enligt oss är utformat efter ett organiskt synsätt på ledarskap

**Uppsatsens bidrag:** Resultatet av studien kan bidra till att stärka den tidigare forskning som finns om partnering och ledarskap. Partnering fungerar och skapar ett bra arbetsklimat. Partnering kräver dock ett mer organiskt synsätt på ledarskap och att alla arbetar mot samma mål.

**Nyckelord:** Projekt, projektledarskap, byggprojekt, partnering och kommunikation.

## Innehållsförteckning

1. Introduktion .....	8
1.1 Problem .....	9
1.2 Syfte .....	9
1.5 Disposition .....	10
2. Metod .....	12
2.1.2 Kunskapskategorisering .....	15
2.2 Teknik.....	15
2.2.1 Intervjuteknik .....	15
3. Teori .....	17
3.1 Projekt .....	18
3.1.1 Projekttyper .....	18
3.1.4 Projektuppfyllelse eller produkt uppfyllelse .....	23
3.2 Projektledning .....	24
3.2.4 Projektplanering .....	30
3.2.5 Projektkontrollering .....	31
3.3 Projekt organisering .....	32
3.3.1 Kommunikation.....	32
3.3.2 Ansvar .....	33
3.4 Faktorer .....	34
3.4.1 Projektkomplexitet .....	34
3.4.2 Osäkerhet.....	35
4 Empiri och sammanställning utav intervjuer .....	36
4.1Projektet .....	37
4.1.1 Partnering .....	37
4.1.2 Projekttriangeln .....	39
4.2 Projektledning .....	39
4.2.1 Projektledaren.....	39
4.2.2 Ledarskapet .....	41
4.2.3 Projektplanering .....	42
4.2.4 Projektkontrollering .....	43
4.3 Projektorganisering .....	44
4.3.1 Ansvar .....	44

4.3.2 Kommunikation.....	45
4.4 Faktorer .....	45
4.4.1 Komplexitet.....	45
4.4.2 Osäkerhet.....	46
5 Analys.....	48
6. Slutsats och diskussion.....	54
7. Förslag till fortsatta studier .....	57
8. Käll- litteraturförteckning .....	58
8.1 Tryckta källor .....	58
8.1.1 Böcker .....	58
8.1.2 Uppsatser .....	58
8.1.3 Artiklar .....	59
8.1.4 Respondenter .....	59
8.1.5 Otryckta källor.....	59
9. Bilagor .....	60
9.1 Intervjufrågor till R1 .....	60
9.2 Intervjufrågor till R2 .....	61

## **Figurförteckning och Tabellförteckning**

Figur 1: Uppsatsens disposition.....	9
Figur 2: Projekt triangeln.....	19
Figur 3: Projektledarens kompass.....	23
Figur 4: Organisering.....	31
Tabell1: Indelning i olika projekt typer.....	16

## 1. Introduktion

Projekt som arbetsform har existerat länge och som exempel kan trojanska kriget, pyramiderna i Egypten eller Columbus upptäcktsresor nämnas. I modern tid har byggnader som till exempel Big ben, Opera huset i Sydney men även broar och monument så som Mount Rushmore och Golden Gate bron vara exempel på projekt. Kända IT projekt som kan nämnas är Facebook eller utvecklingen av Apples Iphone. I dagsläget har även omorganiseringsprojekt börjat uppmärksammas då det för företag och organisationer då det gäller att anpassa sig till det som krävs utav kunder, aktörer och intressenter. Beroende på vilken typ av projekt som ska utföras och vilka resurser som står till förfogande, så måste ledarskapet anpassas till varje enskilt projekt. Det visar sig att denna typ av ledarskap är mer intressant och har på senare tid uppmärksammas, resultatet av detta är att arbetsformen projekt numrera blivit en allt vanligare arbetsform.

Vi har under vår studie tid på högskolan läst ledarskaps- och styrningskurser. Vi är i dagsläget mer intresserade utav hur ledarskapet måste anpassas till mer tillfälliga organisationer så som projekt. Vi har valt att studera ledarskapet inom ett byggnadsprojekt. Vi har valt att studera detta projekt på grund av att projektet kommer att innefatta hyreslägenheter, konferens lokaler, restauranger och butiker. Detta gör projektet något unikt i våra ögon och vi är intresserade utav att se hur ledarskapet har sett ut under projektets gång. Projektet var i sitt slutskede när vi påbörjade vår studie.

Byggbranschen jobbar i dagsläget mycket mot att öka sin marknadsanpassning. Detta på grund av ökad konkurrens men även andra krav från hyresgäster och intressenter. Relationen mellan fastighetsföretag och byggföretag har förändrats, idag är det kunden som står i centrum och det efterfrågas flexibelt byggande och effektivare användning av resurser. Vi har lagt märke till att ledarskapet har utvecklats i olika verksamheter och har börjat röra sig mot ett mer demokratiskt sätt att leda. Vi har dock bara studerat hur detta förhåller sig i mer långsiktigt perspektiv. Vi har utifrån litteratur i ämnet projektledning sett att projektledaren har ett stort ansvar för att ett projekt ska fortskrida och avslutas på bästa sätt.



## 1.1 Problem

Byggarbeten kännetecknas traditionellt av högre fokus på tekniskt kunnande och en mekanisk syn på ledarskap som är väldigt hierarkisk till naturen. Ledarskapet inom byggprojekt har därför speglats av ett sak ledarskap där planering och kontrollering är en stor del utav processen. Utifrån större delar utav artiklar och kurslitteratur har nu ett mer organiskt perspektiv uppmärksammats i en större del av projekten. Det handlar om att skapa en miljö där kommunikation, gemensamma mål, kultur och organisering skall vara i fokus. Projekt präglas av att de skall uppfylla vissa krav på kvalitet, kostnad och har en lagd tidsram inom vilket projektet ska vara verkställt. Att leda ett projekt är därför mer komplicerat eftersom beslut måste tas löpande och kan ha stora konsekvenser. Detta leder oss fram till vår frågeställning:

Vilket perspektiv bör projektledaren beakta vid ett byggnadsprojekt där många aktörer är inblandade och till hur stor del?

## 1.2 Syfte

Vilken typ av projektledarskap används för att leda ett byggprojekt? varför leds projektet på detta sätt?

## 1.3 Avgränsning och fokus

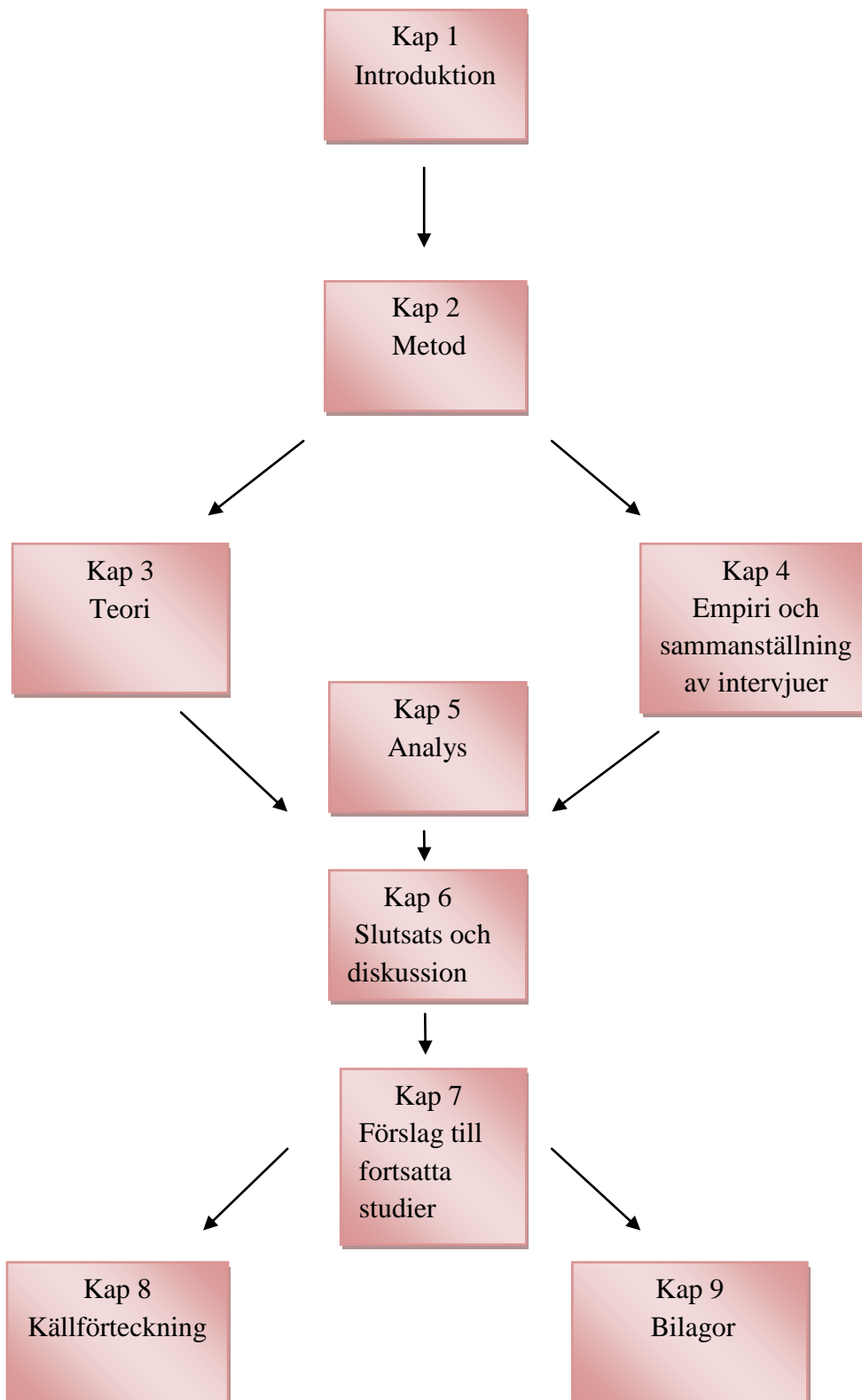
Inom det fysiska område där vi valt att göra vår studie, om finns det både bostadsrätter och hyresfastigheter men även lokaler för affärsverksamhet och konferenslokaler. Vi har valt att begränsa oss till projektledarskapet vid en byggnad som innefattar hyresrätter, konferenslokaler, restauranger och butik. Konsekvenserna av att endast titta på denna byggnad är att vi bara får en bild av ledarskapet i detta projekt och inte i det ledarskap som använts vid byggena runtom.

## 1.4 Förväntade resultat

När denna uppsats är skriven förväntar vi oss att kunna få en bild av hur detta projekt leds. Genom att beskriva ledarskapet i detta projekt kan förhoppningsvis framtida projekt dra nytta av detta genom ökad kunskap i hur ett större projekt med speciell karaktär kan ledas. Ett byggnadsprojekt associerat med högt tekniskt kunnande så som det här projektet, anser vi kommer att ge en bra bas och kunna tala för eller emot den traditionella synen på byggprojektledning.

## 1.5 Disposition

Figur 1: Uppsatsens disposition<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Egengjord figur

## **Kapitel 1: introduktion**

I det här kapitalet tar vi upp studiens bakgrund, problem, syfte och avgränsning.

## **Kapitel 2: Metod**

I det här kapitalet berättar vi vilka metoder och vilken vetenskapssyn vi har valt och varför vi valt dem. Vi kommer även att säga några ord om litteratur och vetenskapliga artiklar.

## **Kapitel 3: Teori**

Här tar vi upp all vår insamlade teori som vi ansåg vara relevant för vår studie och som kan hjälpa läsaren att få en förståelse för projekt och projektledning.

## **Kapitel 4: Empiri och sammanställning av intervju**

I det här kapitalet har vi sammanställt våra empiriska data. Våra respondenter kommer vi att benämna med R1 och R2.

## **Kapitel 5: Analys**

I det här kapitlet har vi satt på både på teorin och empirin för att sedan återge våra egna tankar och synpunkter på vårt material

## **Kapitel 6: Diskussion och slutsats**

I det här kapitalet har vi valt att diskutera och besvara de frågeställningar som vi hade vid uppsatsens början.

## **Kapitel 7: Förslag till fortsatta studier**

Här ger vi förslag på vad vi efter uppsatsen tycker är värt att göra vidare studier på.

## **Kapitel 8: Källförteckning**

Här återger vi vilken litteratur, artiklar och andra källor som vi har använt oss av. Källorna återges i bokstavsordning efter författarnamn.

## **Kapitel 9: Bilagor**

I det här kapitalet finns alla relevanta bilagor och dessa består av intervjufrågor och transkriptioner av intervjuerna.

## 2. Metod

När vi valde vilken typ av uppsats vi ville göra var vi överrens om att den skulle innefatta någon form av ledarskap inom ett projekt. Vi började med att söka på internet och kolla i tidningar för att få lite idéer på vad som kunde passa oss. Vi hittade en artikel på nätet som hade en intressant rubrik. När vi hade satt oss in vad den handlade om visade det sig att den handlade om ett byggnadsprojekt och det väckte vårt intresse. Det var Företag 1 som ansvarade för själva projektet så vi bestämde oss för att ta kontakt med den som var ansvarig där för projektet och höra oss för om vi kunde få komma och intervjua honom. Första telefon samtalet vi gjorde var han på möte så vi skulle återkomma senare på dagen, den person vi pratade med frågade om det var vi som hade ringt tidigare men det hade vi ju inte. När vi fick höra att det var någon annan som hade kontaktat honom för en träff tänkte vi att vi kanske behövde ha några andra alternativ om det inte skulle gå vägen. Men när vi ringde vårt andra samtal senare på dagen fick vi tag på honom och han var väldigt positiv och trevlig och vi kunde boka en dag för en intervju.

Vi har valt att inte namnge våra respondenter respektive företag för att vi anser att det inte är relevant för studien. Vi ser ingen nackdel att inte namnge dessa då det är ledarskapet som vi menar att studera. Vår första intervju var med projektledaren för företag 1. Företag 1 är verksamt inom fastighetsbranschen och vår första respondent som vi i fortsättningen i arbetet kommer vi att benämna R1 har arbetat där i 10 års tid. R1 har bakgrund inom både ekonomi och fastighet. Intervjun med R1 ägde rum i på företag 1 huvudkontor.

Vår andra respondent har vi valt att benämna R2, han är verksam som produktions chef inom företag 2. Företag 2 är verksamma inom byggbranschen och R2 har drygt 40 års erfarenhet av yrket som produktions chef. R2 träffade vi för intervjun på byggarbetsplatsen.

Då vi inte hade någon kännedom om hur just detta projekt var organiserat och vilka personer som skulle kunna vara av betydelse för vår studie. Vi valde därför efter intervjun med R1 att rådfråga honom om han kunde rekommendera några viktiga aktörer som skulle kunna vara till hjälp i vår studie. R1 var väldigt hjälpsam och gav oss flera namn på personer som han lovade att han skulle maila för att förbereda dem på att vi möjligen skulle höra av oss senare.

Utav R1 fick vi förslag på fyra stycken olika namn på personer som är aktiva inom projektet. R1 menade att vi genom dessa fyra skulle få en helhetssyn på projektet genom att dessa fyra

hade olika befattningar inom projektet. Vi beslöt oss därefter att ta kontakt med två av dessa då de hade högre position inom projektet. Vi valde just dessa två på grund av att vi var intresserade av ledarnas synsätt på ledarskap. Vi valde att utgå ifrån ledarnas perspektiv då dessa är de aktörer som är bestående genom hela projektet. Då vi endast fick tag i R2 så valde vi direkt att boka en intervju med honom. I flera veckor försökte vi få tag på den tredje personen för en intervju. Vi fick dock under intervjun med R2 veta att den person som vi menat att intervjua men inte fick tag på var väldigt upptagen i sitt arbete. Vi fick tillslut finna oss i detta och beslöt oss efter att pratat med vår handledare endast att arbeta med material som vi samlat från R1 och R2.

Vi använde oss av ett arbetsätt där vi genom våra respondenter skulle få en djupare förståelse för vad ledarskapet innebar för dem och detta gjorde vi i sin tur för att kunna uppfylla vårt syfte på ett så bra sätt som möjligt. Att arbeta på ett sätt där en närhet och förståelse skapas till individerna som ligger till grund för studien kallas att använda sig utav ett kvalitativt arbetsätt. Det kvalitativa arbetssättet kännetecknas även av att det inte är ”låst” i ett läge, utan den kan anpassas efter arbetes gång. En nackdel med att använda sig av den kvalitativa metoden är att det tar lång tid att få in allt material för att arbetet ska bli bra.<sup>2</sup>

Den kvantitativa metoden tyckte vi inte passade in på vårt arbete, då den kvantitativa metoden passar bäst när ett arbete är baserat på siffror och diagram. Det är även svårt att komplettera data med den kvantitativa metoden om det skulle behövas. Den kvantitativa metoden passar bra när det är större grupper som ska studeras, hade vi valt att göra en enkät som samtliga som jobbade med projektet hade fått svarat på hade vi genom denna metod fått en bredare bas med data att arbeta med. Anledningen till att vi valde bort den kvantitativa metoden är att den inte går ner på djupet utan den ger en mer yttlig överblick<sup>3</sup> och vår tanke med arbetet är just att komma ner mer på djupet i vårt material.

## 2.1 Vetenskapssyn

Vi har valt att se vårt material på ett sätt där vi för tolkningar och antaganden utifrån de svar vi fått från våra respondenter. Vi tror att om någon annan skulle få ta del av vårt råmaterial att de skulle kunna tolka det på ett helt annat sätt och på så sätt även lägga fokus och värderingar på något helt annat. Vi utesluter dock inte att de skulle kunna komma fram till och belysa

---

<sup>2</sup> Kvalitativ metod och vetenskapsteori Starrin Bengt & Svensson Per-Gunnar (2009) sid 19

<sup>3</sup> Kvantitativ metod från början Annika Eliasson (2006) sid 28- 31

likadana slutsatser som vi har gjort. Att ha denna vetenskapssyn kallas för Komplementaritetssynen. Denna syn menar att naturvetenskapliga metoder och humanistiska metoder kompletterar varandra. Med vetenskaps syn menas med vilken syn vi ser på vetenskapens natur, det vill säga vad den är, vad den ska uppnå och hur forskningen ska framställas. En vetenskapssyn grundar sig på kunskapssyn, människosyn och verklighetsuppfattning. Idag finns det tre stycken olika vetenskapssyner som diskuteras inom vetenskapsteorin och det är enhetsvetenskapsideal, dualistisk vetenskapssyn och komplementaritetssyn.<sup>4</sup>

### 2.1.1 Induktion, deduktion och abduktion

Vi började vårt arbete med att konstruera intervju frågor utifrån en viss förförståelse som vi fått genom kurs litteratur inom ämnet. Det insamlade materialet analyserades med hjälp av teorier från litteratur och forskning som sammanställts i vetenskapliga artiklar. Då vi analyserade vårt material kom vi fram till att de teorier vi i början utgått ifrån inte skulle räcka till så började vi att leta nya teorier att komplettera med. Vi vill därför likna vårt arbetsätt vid deduktion. Med ett deduktivt arbetsätt menas att arbeta på ett sådant sätt där författaren börjar med att samla in teori för att sedan utgå från den när, empirin samlas in och därefter drar slutsatser om separata företeelser från de teorier som finns.<sup>5</sup> Det finns två andra former som forskare kan använda sig utav och dessa är induktion och abduktion. Induktion kännetecknas av att författarna börjar sitt arbete i verkligheten och försöker att se olika mönster och likheter som det sedan sammanfattar i modeller och teorier<sup>6</sup>. Väljer författarna att göra arbetet efter deduktion börjar de med att samla in teori för att sedan utgå från den när det gör empirin<sup>7</sup>. Avslutningsvis hoppas vi se på vilket sätt detta projekt leds och hitta förklaringar till detta. Vi hoppas även att vi kommer att ge läsarna en möjlighet att dra egna slutsatser genom de olika val vi har gjort i vår studie. För att läsaren lättare ska kunna se var vi har fått vårt material från kommer vi att återge våra källor och fotnötter detta blir extra viktigt när vi använder oss av referat.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> Kvalitativ metod och vetenskapsteori Starrin Bengt & Svensson Per-Gunnar (2009) sid 50

<sup>5</sup> Seminariehandboken Björklund Maria, Ulf Paulsson (2003) sid 62

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Ibid

<sup>8</sup> Ibid sid 59-62

## 2.1.2 Kunskapskategorisering

Enligt Göran Goldkuhl finns det olika sätt att sträva efter kunskap det vill säga olika kunskapsformer. De olika kunskapsformerna han beskriver är<sup>9</sup>:

- Kategoriell kunskap
- Klassificerande kunskap
- Karaktäriserande kunskap
- Förklaringskunskap
- Vägledande kunskap
- Värde kunskap
- Kritisk kunskap
- Prospektiv kunskap

Utifrån vårt syfte har vi sett att det kunskapsbehov som vi efterstavar i våran uppsats är karaktäriserande kunskap. Goldkuhl menar att *”Detta innebär kunskap som beskriver egenskaper hos en kategoriserad och studerad företeelse. Det innebär i första hand att uttyda, tolka och klargöra vilka egenskapstyper som en viss klass av företeelse har.”*<sup>10</sup> Detta menar han leder till förståelseinriktad kunskap om vad någonting är. Vi tycker därför att denna kunskapsform är att föredra då den stämmer överens med vad vi vill bidra med genom vår uppsats.

## 2.2 Teknik

### 2.2.1 Intervjuteknik

Intervjuer är ett bra alternativ för att ge relevant information för en uppsats, det ger även oss som författaren en möjlighet att se andra signaler på respondenten till exempel hur kroppsspråket uttrycker sig. Nackdelen med en intervju är att den tar mycket tid och i vissa fall kan det innebära kostsamma resor. Intervjuer kan göras på flera olika sätt, till exempel personlig kontakt, telefon, e- post eller sms. Genom intervjuer samlas primärdata in som ger ett bra underlag för arbetet som ska göras. Intervjuer kan se olika ut beroende på vilken form som väljs och hur många personer som intervjuas. Väljs en strukturerad intervju har frågorna

---

<sup>9</sup> Kunskapande (2001) Göran Goldkuhl

<sup>10</sup> Ibid

gjorts i förväg, väljs däremot semi- strukturerad intervju form används bara ett ämne och frågor ställs i efterhand . En ostrukturerad grundar sig på att intervju frågorna inte är skrivna i förväg utan frågor ställs efter hur samtalet går,<sup>11</sup> vi ansåg att vi ville göra en strukturerad intervju och att ha färdiga välgenomtänkta frågor med oss.

Det viktigaste som vi författare måste tänka på under en intervju är att inte ställa frågor som är ledande, de ger inte ett korrekt svar och ger sämre trovärdighet<sup>12</sup>. Hur många frågor som ska tas med beror på hur lång till som har avsatts för intervjun. En intervju kan antingen spelas in, skrivas ned eller memoreras.<sup>13</sup>

När vi skulle formulera våra intervjufrågor, använde vi oss utav en viss förförståelse som kan återkopplas till kurslitteratur inom ämnet. Vi valde detta sätt att arbeta eftersom vi ville få en bra struktur och fokus på våra frågeställningar. Frågorna hade med ledarskapet kring projektet att göra men även om själva projektet. Genom att få svar på hur projektet har sett ut hoppades vi att detta skulle kunna generera större förståelse till varför ledarna valt att leda på ett visst sätt. Vi satt länge med frågorna för att de skulle ge oss bra information, det finns ju mer eller mindre väl strukturerade frågor. Det är viktigt att vara väl förberedd när en intervju ska utföras, skulle vi i egenskap som författare komma till mötet och vara stressade och nervösa, skulle det kunna smitta av sig på den som ska intervjuas. Frågorna ska inte vara ledande, då ger de en sämre trovärdighet.<sup>14</sup>

I en intervju kan frågorna vara öppna eller bundna, det menas att bundna frågor svaras med: ja, nej eller kanske medans öppna frågor får respondenten svara fritt.<sup>15</sup> Vi valde att använda oss av öppna frågor för att vi anser att de ger oss mer och bättre information när respondenten får svara fritt på frågorna.

Den första respondenten som vi intervjuade var projektledaren för projektet och den valde vi att spela in, för att kunna vara mer fokuserad på själva intervjun och på respondenten, fokus som i annat fall skulle försvinna till exempel vid antecknande och vara säkra på att inget blev fel tolkat. Vi valde även att spela in vår andra intervju. Att spela in intervjuerna gav oss mer och bättre material att kunna analysera och arbeta med. Spelas en intervju in måste respondenten tillfrågas innan författarna gör det, skulle det vara så att det känner obehag och

---

<sup>11</sup> Seminariehandboken Björklund Maria, Ulf Paulsson (2003) sid 68

<sup>12</sup> Vetenskaplig metod Ejvegård, Rolf(2003) sid 49

<sup>13</sup> Seminariehandboken Björklund Maria, Ulf Paulsson (2003) sid 68

<sup>14</sup> Vetenskaplig metod Ejvegård, Rolf(2003) sid 49

<sup>15</sup> Ibid



inte vill får respondenterna respektera det. Det är bra om respondenten får möjlighet att läsa igenom materialet innan författarna använder sig utav det i sitt arbete för att vara säker på att inget har blivit feltolkat.<sup>16</sup>

Då vi utfört våra intervjuer såg vi att vi inte hade fått de svar vi hade hoppats på under några av frågeställningarna. Vi beslöt oss därför att ta bort dessa rubriker och fördela svaren där vi tyckte att det passade bäst in. Vi anpassade intervju frågorna utefter respondenternas R1 och R 2 befattning innan vi intervjuade dem.

## 2.3 Litteratur och artiklar

Det är viktigt att vara kritisk när författarna gör ett val på vilka böcker och tidskrifter som de väljer att använda sig utav i sitt arbete. De uppgifter som finns tillgängliga är oftast framtagna för ett annat syfte och kan vara vinklad på ett vis. Att använda sig av litteratur för till att leta teorier till arbetet är ett bra alternativ, nackdelen med den är att det inte är primärdata och då kan det vara svårt att se vilka metoder som har används för att samla in den informationen. Författare ska kritiskt se på det materialet och ifrågasätta trovärdigheten.<sup>17</sup> Vi författare har sökt litteratur som verkar relevant för vårt arbete. För att se om det är någon trovärdighet i det som står i böcker och artiklar har vi tittat på vem eller vilka som har skrivit den. Är det flera författare och om det är både forskare och vetenskapsmän som kommer fram till liknande slutsatser, har vi ansatt att det är en bra och trovärdig information.

## 3. Teori

Vi har valt att använda oss utav teorier hämtade utifrån litteratur om projektledning och byggprojektledning. Vi har valt att använda oss av dessa teorier eftersom vi tycker att de är relevanta för studien i den mån att de ger en bra grund till projektledning och underlättar för läsaren att få en förståelse för vårt empiriska material. De teorier vi har valt utgår ifrån projektledarskap koncentrerar sig mer på projektledarskaps teorier i allmänhet som besvarar frågor så som vem är projektledaren och vad har denne för uppgifter och plikter. De ger även grunder i vad ett byggprojekt är för någonting och hur ett sådant kan läggas upp. Ytterligare teorier som vi kommer att använda oss utav har med projektorganisering att göra men vi

---

<sup>16</sup> Vetenskaplig metod Ejvegård, Rolf (2003) sid 49

<sup>17</sup> Seminariehandboken – att skriva, presentera och opponera (2003) sid 67,70

kommer även att ta upp två faktorer som har en stor inverkan på hela projektet i sig. Vi har valt att dela in detta kapitel i fyra olika kategorier. Vi har valt denna indelning på grund av att projekt är ett komplext fenomen där faktorer inom respektive kategori kan påverka varandra. De kategorier vi valt att dela in kapitlet är projektet, projektledning, projekt organisering och faktorer. Vi anser att läsaren enklast genom denna kategorisering kan hålla isär de olika faktorerna som bygger upp respektive kategori.

## 3.1 Projekt

*Inom detta delavsnitt kommer vi att beskriva olika projekt typer, byggnads projekt, den upphandlings form som karaktäriserar vårt valda projekt. Avslutningsvis förklarar vi begreppen projekt triangeln och projekt uppfyllelse.*

### 3.1.1 Projekttyper

Projekt används i olika sammanhang beroende på vad som skall göras. Ett projekt kan skilja sig när det gäller mål, tid organisation resurser mm. För att kunna planera till det bästa för ett projekt behöver ledarna se över vilket slags projekt det rör sig om. Detta för att kunna planera, tid, administration, kommunikationssystem mm. Det finns flera sätt att dela in projekt på<sup>18</sup>. Tabellen nedan visar de olika indelningarna men vi väljer bara att gå in på de som berör vårt arbete.

Tabell 1<sup>19</sup>.

Indelningsgrund	Projekttyp
Strukturdimension	Konkreta projekt Öppna projekt Temporära projekt
Social komplexitet	Externa projekt Interna projekt
Kännedom om mål och metoderna att nå målen	Utbyggnadsprojekt Leveransprojekt Investeringsprojekt Utvecklingsprojekt
Projektprocess	Kapitalintensiva projekt Arbetsintensiva projekt Kunskapsintensiva projekt

<sup>18</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos (2009) sid 33-34

<sup>19</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos (2005) sid 35

### *Strukturdimension.*

Konkreta projekt är ett väl detaljerat projekt som använder sig utav etablerade system för planering, kontrollering och utvärdering. Exempel på organisationer som använder sig utav det är byggbranschen.

Öppna projekt kännetecknas av otydliga mål och att en formell ledare saknas. Medarbetarna anknyter sig till projektet av eget intresse och det leder till ett stort engagemang. Projektet har inte några planer men det är viktigt att projektledaren har ett styrningsinstrument som denne kan följa. Två exempel på organisationer som använder sig utav öppna projekt är kvalitetsarbete och innovationsverksamhet.

Temporära projekt kännetecknas främst av sin tidsbegränsning, men även att det inte är ett fastställt mål utan det definieras under projektets gång. Projektgrupperna är mindre formella än vad det är i konkreta projekt. Systemen i styr, kontroll och planering är mycket svagare än i det konkreta projektet.<sup>20</sup>

### *Byggnadsprojekt*

Ett byggprojekt är när ett projekt är begränsat till ett visst mål. När det är klart ska det leda till en byggnad eller en anläggning. Ett projekt börjar redan när ledningen ser över möjligheterna till att bygga en byggnad eller en anläggning.<sup>21</sup> Ett byggprojekt påbörjas när det finns ett behov till exempel hyresfastigheter, lokaler mm. De som tar initiativ till ett byggnadsprojekt kan vara politiska -, statliga – eller kommunala myndigheter men även olika slags företag som genomför projektet.<sup>22</sup>

Byggprojekt kan organiseras på olika sätt beroende på hur samarbetet mellan de som deltar ser ut. Byggprojekt brukar vidare delas upp i tre olika stadier.<sup>23</sup>

*Utrednings och programarbete:* Detta steg innebär att klargöra om det finns ekonomiska eller andra förutsättningar för att initiera projektet. Programarbetet ska utmynna i ett program, detta ska precisera förutsättningarna för det fortsatta arbetet. Programmet redovisar t.ex. vilken verksamhet som ska äga rum i det färdiga huset, vilka lokaler som behövs och hur stora de

---

<sup>20</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos (2009) sid 36

<sup>21</sup> Byggprojekt Nordstrand Uno (2008) sid 10

<sup>22</sup> Ibid sid 53

<sup>23</sup> Byggstyrning nordstrand Uno, Révai Ervin (2002) sid 7

ska vara. Dessutom beskrivs vilka tekniska uppgifter och andra krav som ska vara uppfyllda beträffande, värme ventilation belysning, konstruktionsdelar ytskikt, utrustning mm.<sup>24</sup>

*Projektering:* Projektering innebär att ledningen fastställer hur den färdiga byggnaden kommer att se ut, konstrueras eller detaljutföras. Arbetet utförs stegvis mellan de olika projektörer som medverkar.<sup>25</sup>

*Produktion:* Produktion syftar till själva produktionen utav byggnaden och vid mer omfattande byggnader måste en tillfällig bygg fabrik upprättas.<sup>26</sup>

### 3.1.2 Patinering

Partnering är en ny form utav samarbete mellan parter i ett byggprojekt. Denna typ av samarbete har blivit vanligare i större projekt och samarbete kan börja redan vid ett tidigt skede. Ett partnering samarbete innebär att projektägaren skapar en arbetsgrupp genom att välja företag och personer som denne har förtroende för. Dessa kan vara projektörer, installatörer och material leverantörer. Av de medverkande företagens respektive specialister bildas ett team som inledningsvis tillsammans försöker att skapa ett gynnsamt samarbetsklimat inom gruppen. Efter att gemensamt fastställt målen för projektets utformning, kvalitet, ekonomi och tid med mera utarbetas en partnering deklARATION som även beskriver den överenskomna samverkansprocessen. Det juridiskt bindande partnersavtalet omfattar bakgrund, omfattning, mål, avtalsunderlag, organisation, ansvarsfördelning, tider, ekonomi med mera.

De medverkande påbörjar sedan projekteringsarbetet och genomför gestaltning och systemutformning fram till systemhandlingar. Parallellt görs planering och kalkyler av såväl projektering som produktion så att både en huvudtidplan och en projektbudget kan fastställas. Budgeten blir också en rikt kostnad för projektet. Med ett gemensamt incitaments avtal kan kostnads sänkningar och tidsbesparingar senare medföra ekonomisk vinst för de inblandade. Det fortsatta arbetet med detaljprojektering och produktion kännetecknas av bland annat en öppenhet kring ekonomin, gemensamma upphandlingar av underentreprenör och leverantörer samt en noggrann uppföljning av hur projektet utvecklas ekonomiskt och tidsmässigt. I samband med slutlig leverans utav projektet görs en gemensam utvärdering av projektet

---

<sup>24</sup> Byggstyrning nordstrand Uno, Révai Ervin (2002) sid 8

<sup>25</sup> Ibid sid 9

<sup>26</sup> Ibid

genom analys av både produkten och den genomförda byggprocessen. Detta är en form för att hantera de problem som uppstår vid mer traditionella entreprenadformerna som är bristande kommunikation som medför att projektet inte till fullo utnyttjar de resurser som finns till hands.<sup>27</sup>

I en artikel av Carolynn Black behandlar hon en studie som genomfördes med en formulär undersökning där studien koncentrerade sig på tre typer av respondenter. Dessa var konsulter, byggherrar och klienter och de tillfrågades om olika faktorer som leder till ett lyckat partnering samarbete. Det som författarna till denna artikel kom fram till var att byggnadsbranschen måste förbättra sina prestationer genom att minska konfrontationer mellan byggfirmor och leverantörer. Rapporten identifierar fem drivande förändringar som måste göras inom byggbranschen. Det krävs engagerat ledarskap, fokus på kunden, integrerade processer och team, kvalitetsdriven agenda och engagemang gentemot folk. Studien pekar på att göra en förbättring genom långsiktiga relationer men även på att företag bör välja sin partner i partnering projekt efter dennes villighet att samarbeta, förmåga att kunna vara innovativa och kunna erbjuda effektiva lösningar.<sup>28</sup>

Många av de som deltog i den här studien har använt sig av partnering tidigare och generellt så är konstruktörer och klienter en positiv inställning till denna arbetsform. Studien visar även på att partnering är en växande trend i UK. Det finns många fördelar med att arbeta i partnering dessa är en mindre fientlig miljö, ökad slutkundnöjdhet och förbättrad förståelse för de utmaningar andra parter står inför. Artikeln kommer även fram till att det finns vissa krav som måste uppfyllas för att det ska lyckas. Dessa är tillit, god kommunikation, engagemang, en klar uppfattning av roller, konsistent och en flexibel attityd. Det är känt att ingenting kommer att hända utan engagemang från alla deltagare. Om alla parter arbetar tillsammans för att kontrollera risk. Författarnas slutord blir att partnering fungerar men att det handlar om att attityder.<sup>29</sup>

I ytterligare en studie om partnering som utfördes av Albert P.C Can med flera i Hong Kong granskas sex olika byggprojekt inom privat, offentlig och infrastruktur sektorn. Insamlandet av material skedde genom en kombination av fallstudier, intervjuer, enkäter och insamlande av KPI.(Key performance indicators) Slutsatsen i denna artikel är att partnering inte är lösning

---

<sup>27</sup> Byggprocessen Uno Nordstrand (2008) s143

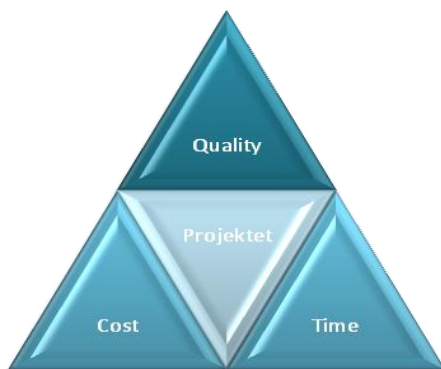
<sup>28</sup> Black. Carolynn, Akintoye. Akintola, Fitzgerald. Eamon (2000) *An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction*

<sup>29</sup> Black. Carolynn, Akintoye. Akintola, Fitzgerald. Eamon (2000) *An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction*

på alla problem som ett projekt kan ställas inför utan vad det gör är att skapa en miljö för människor där de kan kommunicera och på detta sätt eliminera onödiga missförstånd. De rekommenderar att partnering bör ta upp av byggbranschen för att på så sätt kunna skörda fördelar med bygg perfektion. Författarna menar att partnering funkar men det kräver hårt arbete.<sup>30</sup>

### 3.1.3 Projekttriangeln

Projekt triangeln understryker vad projektet skall uppnå i form utav tid, kostnad och kvalitet, dessa tre kallas i litteraturen för projektets styrparametrar. Projektets styrparametrar var för sig och i kombination är projektledarens verktyg för att leda projektprocessen och uppnå projektresultat. Med att projektet skall hålla en viss kvalitet menas att projektet skall hålla vissa standarder som ska kunna användas för att utvärdera såväl slutprodukten som projektprocessen. Med kostnader menas de resurser som ska användas för att genomföra projektet. Det finns alltid olika sätt att nå projektets mål på, därav varierar konsekvenserna att för starkt rikta in sig på någon av dessa. Verktyg som projektledare ofta har till förfogande är budget, tidsplaner, aktivitetsplaner och kvalitetssäkringsplaner. För att leda projektet på ett så effektivt sätt som möjligt måste projektledningen beakta hur projektkomplexiteten kommer att påverka projekt triangeln.<sup>31</sup> Denna triangel visar även på att det inte går att förbättra prestationen hos en sida utav triangel utan att påverka de övriga.<sup>32</sup>



Figur: Projekt triangeln<sup>33</sup>

<sup>30</sup> Chan. P. C Albert, Chan. W.M Daniel, Fan. C.N Linda, Lam. T.I Patrick, Yeung. F. Y John (2006) *Partnering for construction excellence- A reality or a myth*

<sup>31</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2005) sid 154

<sup>32</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S(2008) Sid 6

<sup>33</sup> Egengjord figur

### 3.1.4 Projektuppfyllelse eller produkt uppfyllelse

Ett lyckat projekt kan ses på två olika sätt, genom att generera mål uppfyllelse eller produkt uppfyllelse, dessa två kombinerat resulterar i projekt uppfyllelse. Att nå de uppsatta målen är projektledarens uppgift och dennes förmåga att möta och bevaka de uppsatta tids, budgets och kvalitetskraven. Kvalitet handlar här mindre om slutprodukten utan om tillvägagångssättet som projektledaren har använt för att uppnå dessa. Måluppfyllelse kan därför mätas i slutet av projektet.<sup>34</sup> Produktuppfyllelse är någonting annat, det beror på hur slutprodukten blir använd. Här kan även intressentnöjdhet inkluderas. Denna typ av projekt uppfyllelse kan inte mätas när projektet avslutas utan kan ta flera år att bedöma om det var lyckat eller ej. Detta är bortom projektledarens kontroll utan ansvaret faller på dem som kommer att sköta om den färdiga produkten.<sup>35</sup> Dessa två är olika synsätt på att se på ett lyckat projekt. I det mer organiska perspektivet uppmuntras produkt uppfyllelse mer än mål uppfyllelse. Men det handlar då om att fördela ansvaret på ett bra sätt mellan projekt ägaren och projektledaren.<sup>36</sup>

Detta synsätt stärks även av Jesper Blomberg som i sin bok projektorganisationen skriver att, de projekt som bedömts lyckade har ofta vuxit och utvidgats under projektets gång. Men att forcera på tidsramen eller budgeten har ibland inte med felplanerad tidsram eller budget att göra utan kan ha gjort med att planerna för projektet har ändrats för att förbättra slutprodukten. Det han vill framhäva är att det inte går att planera i budget eller tidsramar för utveckling, innovation och kreativitet.<sup>37</sup>

Ett exempel på paradoxen mellan mål och produktuppfyllelse är Opera huset i Sydney. Projektets förväntade kostnad var 9 624 AUD men slutade med att kosta tio gånger mer samt att deadline för projektet överskreds med sex år<sup>38</sup>. Projektet var med andra ord ett fiasko när det kom till mål uppfyllelse. Men som produkt har operahuset blivit enormt lyckat samt att det har blivit en symbol för Australien. En fara för projektet kan vara om projektledaren har för stor fokus på mål uppfyllelse, detta kan leda till att projektet misslyckas. ”*Project management will not stop a project from failing to succeed*<sup>39</sup>”

---

<sup>34</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling, S(2008) sid 93

<sup>35</sup> Ibid

<sup>36</sup> Ibid

<sup>37</sup> Projektorganisationen Blomberg Jesper (2003) sid 62

<sup>38</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling, S(2008) Sid 94

<sup>39</sup> Munns. AK, Bjeirmi. BF (1996) *The role of project management in achieving project successes*

## 3.2 Projektledning

*Inom detta delavsnitt går vi in på vem projektledaren är och vad denne har för ansvar och plikter. Vi återger sedan två olika skolor inom ledarskapsteorier som har olika sätt att se på ledarskap. Vi avslutar denna del med att presentera två verktyg som projektledaren har till sitt förfogande för att styra projektet, dessa är planering och kontrollering.*

### 3.2.1 Projekt ledaren

Projektledaren har flera viktiga uppgifter, han ska vara projektets ansikte utåt mot de olika externa intressenterna men även vara en förebild för de interna intressenterna. Det är därför viktigt med vem som är projektledare genom att han ansvarar för planeringen, organiseringen, ledning och avslutning av projektet. Det beror på vilket slags projekt som skall utföras som avgör vilken ledarstil som passar. En bra projektledare bör ha en lång arbetslivserfarenhet men även en teknisk kompetens inom projektområdet.<sup>40</sup>

En projektledare kan styra ett projekt på flera olika vis, några exempel är auktoritär-, demokratisk- eller låt gå ledarstilen. Det som utmärker en auktoritärledare är att han tar alla beslut själv och delegerar sedan ut de olika arbetsuppgifterna till byggjobbarna. Den auktoritärledaren leder projektet främst med ordergivning, övervakning och kontroll.<sup>41</sup> På lång sikt kan denna ledarstil resultera i att medarbetarna blir overksamma och inte vågar ta några egna initiativ. Skulle projektledaren vara frånvarande av någon anledning skulle det resultera i att hela projektet avstannade.<sup>42</sup>

Den demokratiske ledaren väljer att samarbeta med sina medarbetare och gemensamt komma fram till olika beslut. Demokratiske ledaren är öppen för förslag och att medarbetarna kommer med egna idéer på hur de ska uppnå de olika målen som satts upp. En stor uppgift han har är att anpassa och sammanföra individernas mål med organisationens mål.<sup>43</sup> En projektledare som tror och litar på sina medarbetare skapar ett större förtroende och de vågar ta egna beslut om det skulle behövas.<sup>44</sup>

---

<sup>40</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2009) sid 108

<sup>41</sup> Ibid sid 109

<sup>42</sup> Arbete i projekt Eklund sven(2009) sid 91

<sup>43</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2009) sid 109

<sup>44</sup> Arbete i projekt Eklund Sven(2009) sid 91-92



Det beror ofta på vilket slags projekt som skall utföras som avgör vilken slags ledare som passar bäst för just det projektet. Ibland kan det vara nödvändigt att byta ledarstil under projektets gång.<sup>45</sup> En del projekt behöver ha struktur och ordning, då kan den auktoritärledaren vara bättre än den demokratiska då den skulle skapa en oro bland medarbetarna.<sup>46</sup>

### 3.2.2 Interaktions ledarskap och sak ledarskap

I engelsk litteratur som behandlar projektledarskap kategoriseras ledarskapet efter hur medarbetarna uppfattar ledarskapet. Dessa kallas i engelsk litteratur för ”transformational and transactional leadership<sup>47</sup>”. Den svenska översättningen på dessa två är sakledare och interaktionsledare. Dessa två ledarstilar är uppbyggda av ett antal olika faktorer, nedan redogörs vad de olika ledarstilarna går ut på samt vilka faktorer som kan användas för att identifiera respektive ledarstil.

#### *Interaktions ledarskap*

Inom interaktions ledarskap är det viktigt för ledaren att presentera sin vision till de anställda. Visionen som förmedlas handlar om vad det är önskvärt för organisationen att uppnå. Ledaren bryr sig om sina medarbetare och försöker att inspirera och uppmuntra sina anställda att bry sig mindre om sina egna behov och att tänka mer på helheten. Resultatet utav interaktionsledarskap är att medarbetarna utvecklar en känsla av lojalitet till visionen och dess tillhörande uppgifter. Förutom att sätta visionen i fokus uppmuntrar ledaren sina anställda till att uppnå utmärkta resultat. Ledaren kännetecknas även av att han tror på att medarbetarna har en stark kapacitet att anpassa sig, lära och växa men att detta kräver uppmuntran och inspiration av ledaren.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2009) sid 112

<sup>46</sup> Arbete i projekt Eklund Sven(2009) sid 92

<sup>47</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 240

<sup>48</sup> Ibid

## *Sak ledarskap*

En ledare med sakledarskap försäkras sig om att arbetarna strävar mot samma vision genom att utfärda belöningar eller bestraffningar för att uppnå den. Ledaren kännetecknas även av att han bevakar processen och reagerar om han upptäcker fel i relation till planer eller satta standarder. Denne inför nya regler vid misstag detta för att förhindra misstagen upprepar sig. Ledaren tar endast handling vid seriösa misstag eller fel i relation till planering och specifikationer. Till skillnad från interaktionsledarskap riktar sig sakledarskap in sig på arbetarens självintressen.<sup>49</sup>

Interaktions och sakledarskap är inte varandra uteslutande utan att alla ledare utövar ledarskap med faktorer från de olika stilarna. Det är de antalet faktorer från respektive ledarstil som dominerar som avgör hur en ledare uppfattas.<sup>50</sup>

En låt gå ledare är ledare som inte egentligen inte leder, han har bara en chefsposition men inte vill utöva den. Låt gå ledaren håller sig undan och vill inte att det uppstår några konflikter och undviker att ta några beslut. Det kan resultera i att medarbetarna inte vet vad som gäller och då blir även dem osäkra och tveksamma.<sup>51</sup> Detta är gemensamt för engelsk och den svenska litteraturen som vi har läst.

---

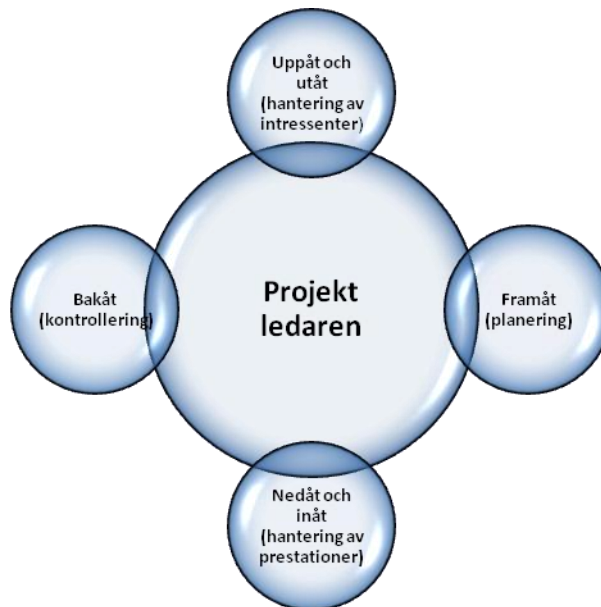
<sup>49</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 240

<sup>50</sup> Ibid

<sup>51</sup> Arbete i projekt Eklund Sven(2009) sid 91-92

### 3.2.3 Projektledarens kompass

Figur 4: Projektledarens kompass<sup>52</sup>



För att projektledare ska fungera så effektivt som möjligt är projektledarrollen och projektledarfunktionen av största vikt, en viktig skillnad mellan dessa två är att projektledarrollen har ansvar kopplat till sig. Projektledarrollen syftar mer till vem projektledaren är och projektledningsfunktionen handlar om vilka verktyg som projektledaren kan använda sig utav för att nå sina mål.<sup>53</sup> Projektledarrollen delas in i tre olika dimensioner och dessa är *intressenter*, *livscykel* och *Prestationer*. Dessa tre dimensioner mynnar ut i projektledningsprocessen genom att ge projektledaren sex olika riktningar som han vid något tillfälle måste vända sig till. För att förenkla detta begrepp har författarna i litteraturen valt att kalla detta för projektledarens kompass.<sup>54</sup> Projektledarens kompass visar vilka plikter han har men representerar även projektledarens inre och yttre synsätt på uppgifter<sup>55</sup>.

*Uppåt och nedåt avser hantering utav **intressenter***

Riktningen uppåt handlar om projektledarens relation till intern beställare eller chef. Syftet med denna riktning är att få stöd av chefer eller att engagera beställaren utav projektet i

<sup>52</sup> Egengjord figur

<sup>53</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2005) sid 61

<sup>54</sup> Ibid sid 65

<sup>55</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 238

arbetsprocessen. Riktningen utåt handlar om relationen till leverantörer och beställare i syfte om att hantera olika förväntningar som dessa kan tänkas ha.<sup>56</sup>

#### *Nedåt och inåt avser hantering av **prestationer***

Riktningen nedåt handlar om att hantera prestationer. Syftet med att rikta sig nedåt handlar om att hantera projektgruppen. Det handlar om att få projektgruppen att arbeta så effektivt som möjligt och att de strävar mot samma mål. Projektledning handlar om att hantera olika personligheter och få olika specialister att arbeta tillsammans för att nå gemensamma mål och resultat, kvalitet bör vara en ledstjärna vid detta arbete. Inåt handlar om hur projektledaren ser på sig själv. Det är viktigt att projektledaren har en bra insikt om sina kunskaper, hur han ska använda dem och även om han behöver utveckla dem. Projektledarrollen i sig är ett kunskapsområde som projektledaren bör besitta och ständigt utveckla.<sup>57</sup>

#### *Framåt och bakåt hanterar projektets **livscykel***

Framåt handlar om projektplanering. Att rikta sig framåt innebär att projekteringsgruppen sätter realistiska mål och får de resurser som behövs. Bakåt handlar om projektkontroll. Att rikta sig bakåt innebär att projektledaren ska bevaka sina framsteg och för att lära sig utav sina eventuella misstag. Det kan dock bli en nackdel om projektledaren blandar sig i det löpande arbetet allt för mycket istället för att koncentrera sig på att leda projektet.<sup>58</sup>

Munns. AK och Bjeirmi. BF skriver i en artikel som handlar om att försöka hålla isär begreppen projektledning och projekt, genom att definiera och diskutera olika faktorer som har med respektive begrepp att göra. Författarna säger i slutsatsen utav denna artikel, att hålla projektledaren ensam ansvarig för om projektet lyckas eller inte är inte ett bra tillvägagångssätt. De menar att kunden borde ta mer initiativ vid framtagning och under arbetet med projektet. För att projekt ska vara lyckade måste det finnas en bättre förståelse för projektledarens roll i projektet. För det andra måste projektledaren låta kunden aktivt bidra i planering och produktionsfaserna. De belyser även att projekt teamets inblandning i projektet bör förlängas till användnings fasen.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2005) sid 65

<sup>57</sup> Ibid sid 66

<sup>58</sup> Ibid sid 65

<sup>59</sup> Black.Carolynn, Akintoye. Akintola, Fitzgerald. Eamon (2000) *An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction*

Edum-Fotwe F. T och McCaffer, R presenterar i sin artikel en studie som fokuserar på utvecklingen utav byggnadsprojektledare och hur de underhåller sina färdigheter i en förändrad bygg bransch miljö. Den här artikeln presenterar resultatet från en studie som är utförd med intervjuer och enkäter. Intervjuerna gjorde med en vald grupp av organisationer för att ta reda på kriterier för att välja framgångsrika projektledare. Enkät formuläret skickades till projekt ledare runt om hela England. Totalt deltog 170 av 500 tillfrågade projekt ledare svarade på formuläret. Artikeln kommer fram till de förändrande rollerna som projektledare börjar få och hur dessa roller börja hamnar utanför det traditionella. Att utveckla kompetensen för att försäkra effektivt prestanda för de som har hand om projekt är därför viktigt. Undersökningen fastställde att kunskapen och färdigheterna som behövs för att möta de ökande kraven kommer till största del från projektledarnas erfarenheter.<sup>60</sup>

Rehman- ur- Shamas Toor och George Ofori skriver i en artikel som har till syfte att diskutera forskning som gjorts inom byggbranschen och introducerar ett nytt begrepp vid namn ”Authentic leadership”. Författarna menar att det traditionella beteendet som finns bland byggnadsprojekt ledare har uppstått på grund av olika faktorer som är ärftliga inom byggbranschen. De menar att detta beteende måste bli omvandlat för att möta utmaningar som byggnadsindustrin i dagsläget står inför. Det finns ett behov att skifta på hur projektledare fungerar och leder projekt. De egenskaper som forskarna kommer fram till är att de egenskaperna bygger upp en ”Authentic project leader” är att denne är säker, hoppfull, optimistisk, uthärdig, transparent, moralisk/ etisk, framtidsinriktad och medarbetas byggande. Författarna menar vidare att i en värld där managers förväntas göra mer med färre folk och mindre resurser är ”Authentic leadership” någonting som måste läggas in i organisationen, kulturen för att maximera de positiva effekterna och uppnå en hög organisations prestanda. Organisationer som tillämpar denna typ av ledarskap kommer enligt författarna att ha hållbara konkurrensfördelar genom formlig prestanda och ihållande tillväxt.<sup>61</sup>

I artikeln The association among project managers leadership style, teamwork and project success som är skriven av Li ren Yang deltog 213 olika företag för att försöka få svar på studiens syfte som delades in i tre delar. I den första delen utreds de effekter som projektledarens ledarskapstil hade på teamwork. Det andra var att bedöma hur teamwork haft en effekt på projektuppfyllelse. Det tredje målet var att undersöka om projekt typen har en

---

<sup>60</sup> Edum-Fotwe F.T, McCaffer, R (2000) *Developing project management competency: perspectives from the construction industry*.

<sup>61</sup> Toor. Shamas-ur-Rehman, Ofori. George (2008) *Leadership of future construction industry: Agenda for authentic leadership*

dämpande påverkan på grupparbete och projekt framgångar. Resultaten av denna studie visar att de projekt ledare som använder sig utav sak och interaktions ledarskap kan förbättra team kommunikation, samarbete och lyhördhet. Fynden visar att projektuppfyllelse i termer av tid, prestation, kostnad, kvalitet och intressenter kan uppnås med just dessa egenskaper nästan oberoende på vilket projekt det handlar om.<sup>62</sup>

### 3.2.4 Projektplanering

I planeringsfasen börjar de berörda med att se på de beslut som projektledaren har tagit och skapar en struktur i projektet, men även för att fastställa en deadline när arbetet ska vara klart.<sup>63</sup> Det är viktigt att alla parter sätter sig ner och diskuterar hur de ska utföra projektet på bästa sätt.<sup>64</sup> En viktig faktor är att ledningen sätter upp en ram som anger gränserna för att de ska veta hur detaljerad eller övergripande planeringen ska vara och vilket slags projekt det är frågan om. Ett projekt med tydliga mål är det lättare att tidsplanera och se vilka resurser som behövs, de projekt som mognar under arbetets gång är det svårare att planerna något i förväg till.<sup>65</sup>

När alla är överrens om vilka problem som finns sätter de sig ner och gör en plan för hur de ska kunna lösa dem. I många projekt sätter sig projektgruppen sig ner och försöker lösa problemet utan en plan, det blir oftast inte så bra genom att de inte har någon överblick i vad som ska göras av vem eller hur. En föredel med att projektgruppen träffas och gör en plan är att alla är medvetna om vad som behövs göras, ibland kan det hända att problemet redan har en lösning genom någon i gruppen har varit med om liknande problem tidigare. Planeringen som görs är mycket detaljrik, med den kan de se vilka personer som ska utföra de olika arbetsuppgifterna, vilken tid de får ta och när det ska göras.<sup>66</sup> Det bästa sättet att projektet ska bli bra är att de följer planeringen. Inom byggbranschen använder de ofta nätplanering som beskriver verkligheten mer lättöverskådligt. Den kan användas både som en tidsplan och som strukturplan.<sup>67</sup>

---

<sup>62</sup> Yang, Li-Ren, Huang, Chung-Fah, Wu, Kun-Shan(2011) *The association among project manager's leadership style, teamwork and project success*

<sup>63</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos sid 88

<sup>64</sup> Arbeta i projekt Eklund Sven sid 99-102

<sup>65</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos sid 88

<sup>66</sup> Arbeta i projekt Eklund Sven sid 99-102

<sup>67</sup> Byggprocessen Uno Nordstrand sid 12

En bra planering behövs för att:

- Tidsplanen som beställaren önskar ska hållas
- Projektet ska en bra ekonomi och med bra kvalitet
- Få en bra arbetsmiljö
- Minska på störningar som kan påverka projektet
- Ge ett bra underlag för vad som behövs beställas
- Ge ett underlag på hur arbetes gång ska gå.<sup>68</sup>

Kritik som finns mot allt för omfattande planering är att det finns ingenting som tyder på att lyckade projekt är mer planerade än mindre lyckade projekt. Det finns ingenting som tyder på att i framgångsrika projekt som är styrta med planen som underlag är bättre än i motgångsprojekt. Det finns indikatorer som pekar på att projekt som bedöms som framgångsrika är mindre planerade och styrda än kända projekt misslyckanden. Det finns inget som tyder på ett negativt respektive positivt sådant det handlar mer om i vilket syfte som planerna tas fram och hur de används.<sup>69</sup>

### 3.2.5 Projektkontrollering

Det är viktigt att projekt följs upp regelbundet. Det är projektledaren som ser till att ingen del av projektet halkar efter. Det vill säga som Sven Eklund skriver att han inte går och ser ”över axeln” på sina medarbetare utan mer ser till att arbetet fortlöper som planerat. Han ser även till att arbetsuppgifterna är jämt fördelat mellan medarbetarna.<sup>70</sup>

Projekt kontrollering har olika syfte beroende på det synsätt som väljs. Det mekaniska synsätter framhäver följande: Att ha kontroll över projektet handlar om att till en början beskriva projektets nuvarande situation. När den nuvarande situationen beskrivits följer sedan en utvärdering utav om projektet är på rätt kurs eller om det har börjat avvika från den och till vilken omfattning, sedan göra utredningar på vad som kan ha orsakat eventuella avvikelser. Dessa är de utvärderande aspekterna utav projektkontrollering. Om någonting skulle skilja sig avsevärt mycket från planeringen måste sedan bedömas utav projektledaren om vilka åtgärder

---

<sup>68</sup> Byggprocessen Uno Nordstrand sid 181

<sup>69</sup> Projektorganisationen Blomberg Jesper (2003) sid 54

<sup>70</sup> Arbeta i projekt Eklund Sven sid 89

som finns möjliga att implementera och sedan implementera någon eller några av dessa åtgärder.<sup>71</sup>

Det organiska synsättet menar att projektledaren bör beakta nya förändringar i omvärlden, nya förväntningar och förutsättningar och detta ställer krav på flexibilitet hos projekt ledaren. Det handlar här med andra ord att inte ha en allt för hård fokus på de planer och styrparametrar projektet har.<sup>72</sup>

### 3.3 Projekt organisering

*Inom detta delavsnitt kommer vi att ta upp två viktiga aspekter som måste fungera inom projekt organisationen, dessa är kommunikation och ansvarsfördelning.*

#### 3.3.1 Kommunikation

Kommunikation är när information, idéer, känslor och attityder flyttas från en individ, grupp eller organisation till en annan individ, grupp eller organisation.<sup>73</sup> Kommunikation är en viktig del i ett projekt för att det ska lyckas. Hur kommunikationen i en grupp är beror mycket på hur klimatet är. När det är grupper som är större än ca 10 personer är det lätt att det blir konflikter. Det är då viktigt att det är en bra kommunikation inom gruppen för att det ska fungera annars är det lätt att det uppstår konflikter. Är det en bra kommunikation vet alla parter vad som skall göras av vem och vilka, då behöver det inte bli några konflikter.<sup>74</sup> Det är projektledaren som har det största ansvaret att det ska bli en bra relation mellan medarbetarna i gruppen och mycket beror på vilken ”ribba” han lägger på det första mötet med dem.<sup>75</sup> En projektledare som skapar nya kontakter för att finna formella och informella vägar för att få information och olika beslut använder sig mycket utav kommunikation.

Genom att projektledaren skapar en bra relation kommer det hierarkistiska styrandet att försvinna och ersättas av ett samarbete och medarbetarna och ledaren stöttar varandra istället för att projektledaren ska vara en övervakare.<sup>76</sup> En bra projektledare ska klara av att lyssna på medarbetarna och engagera sig i vad det säger. Han ska även ge gruppen ett intryck att det

---

<sup>71</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 208

<sup>72</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2005) sid 91

<sup>73</sup> Ibid sid103

<sup>74</sup> Arbete i projekt Eklund Sven (2009) sid 77-78

<sup>75</sup> Arbete i projekt Eklund Sven (2009) sid 86

<sup>76</sup> Projektaspekter. Macheridis Nikos(2005) sid 104



vågar säga vad det tycker är rätt men även att det vågar vara med i en diskussion. Många gånger kan medarbetarna komma med en bättre lösning än vad projektledaren hade tänkt sig och då är det viktigt att han kan ta till sig det och ta hjälp av dem. Genom att medarbetarna känner ett förtroende och tillit till projektledaren kommer det att vilja göra ett bättre arbete. Det är inte alltid bra att ha en öppen dialog i en grupp, det beror på vilket klimat det är i just den gruppen. Det kan uppstå konflikter om de alltid säger vad det tycker. Det bästa för en grupp är när det pratar med varandra och inte om varandra skriver Sven och att energin läggs på de arbetsuppgifter som skall utföras.<sup>77</sup>

### 3.3.2 Ansvar

Ordet ansvar är väldigt komplext och kan variera från att någon åtar sig ansvar för att någonting blir utfört eller att hållas ansvarig för hur ett arbete har utförts och vad detta har resulterat i. Inom ett projekt görs först en planering när den är färdig ser de vilka arbetsuppgifter som finns och de ska fördelas ut på dem berörda, det vill säga att arbetsuppgifterna delas ut till de som skall ansvara för dem. När arbetsuppgifterna fördelas ut till de ansvariga görs ofta ett ansvarskontrakt där det står var ansvaret ska börja och sluta.<sup>78</sup>

Den andra typen utav ansvar är den typ av ansvar som är kopplat till projektledaren. Det är projektledarens uppgift och ansvar att delegera ut ansvar till de övriga projektmedlemmarna så att projektet kan fortskrida så effektivt som möjligt. Det är även projektledarens ansvar att se till att arbetet fortskrider med hjälp av att ha koll och kontroll över projektet och att det utförs med viss kvalitet.<sup>79</sup>

Detta har historiskt varit en viktig fråga då projektledarrollen inte har uppmärksamats ordentligt utav chefer och intressenter som missat innebörden utav ansvar och på så sätt försöka styra projektet utan att hållas ansvarig för konsekvenserna.<sup>80</sup>

---

<sup>77</sup> Arbete i projekt Eklund Sven(2009) sid 86

<sup>78</sup> Ibid sid 133-134

<sup>79</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 161

<sup>80</sup> Ibid

## 3.4 Faktorer

*Under det här sista delavsnittet har vi valt att ta upp två faktorer som mer eller mindre alltid påverkar projektledning.*

### 3.4.1 Projektkomplexitet

Komplexitet står för situationer och resonemang som är invecklade och svåra att förstå sig på. Hur komplexitet i ett projekt förhåller sig beror på vilket slags projekt det är. Den anger även vilka begränsningar och förutsättningar som finns för ledning och styrning i ett projekt.

Komplexitet uppstår i samband med osäkerhet i projektet. Det kan bero på att utveckling och konsekvenser förändras och det upplevs inte som självklart i projektet.<sup>81</sup> En organisation kan ha flera projekt som pågår samtidigt. Det resulterar i att projekten blir påverkade av hur organisationen väljer att prioritera och hur resurserna fördelas. Projektets ledning och styrning påverkas av omvärlden. Genom att ett projekt påverkas av vad som händer i organisationen samt av omvärlden som både projektet och organisationen tillhör kan beslut och händelser inom dess leda till att komplexiteten ökar.<sup>82</sup>

I artikeln the concept of project complexity diskuteras projektkomplexitet och dess innebörd. Författaren kommer i sin slutsats fram till att projekt kännetecknas av att de har vissa särskilda karaktärsdrag som bestämmer hur ledaren på bästa sätt ska styra dem. En naturlig följd att projekt komplexitet är integration av samordning, kommunikationen och kontroll. Dessa bör klassas och mätas i form av differentiering och beroendeförhållande. Författarens slutsats blir att eftersom projekt har blivit mer och mer komplexa så kommer det finnas en växande oro om projektkomplexitet och dess påverkan på projekt ledarprocessen.<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos (2005) sid 144

<sup>82</sup> Ibid sid 143

<sup>83</sup> Baccarini. David (1996) *The concept of project complexity-a review*

### 3.4.2 Osäkerhet

Det finns tre olika anledningar till osäkerhet i ett projekt, det är mål, kunskap och sammanhang. I Projekt mål kan osäkerhet uppstå beroende på hur tydliga projektmålen är.

I ett projekt som har tydliga mål angående uppdraget och kravspecifikationer minskar osäkerheten genom att medarbetarna vet vad de ska göra. Det kan vara så att ledningen och medarbetarna har de rätta kvalifikationerna för att generera ett bra projektresultat. Har ledningen och medarbetarna mindre kunskaper i fråga om vad projektet kommer att innefatta, kommer det att uppstå en osäkerhet kring projektet.

Det kan uppstå en osäkerhet om de inte vet vad projektresultatet ska användas till. Dåliga behovs- och användar analyser skapar en osäkerhet och projektresultatet blir bristfälligt med vilket sammanhang de har. Det finns olika aktörer i omvärlden som skapar osäkerhet i ett projekt till exempel politiska, sociala eller ekonomiska.<sup>84</sup>

Ledare kan vidare hantera risk på olika sätt och dessa är:

- Att få tag i bättre information och genom att få en bättre kunskap kring projektet
- Avgöra hur beroende projektet är av de olika aktörerna
- Vid inhyrning av entreprenörer och konsulter läggs risken över på dem
- Vara väl medveten om att det inte går att kontrollera allt<sup>85</sup>

---

<sup>84</sup> Projektaspekter Macheridis Nikos (2005 sid 151

<sup>85</sup> Rethinking project management. Andersen, Erling,S (2008) Sid 79

## 4 Empiri och sammanställning utav intervjuer

*Vi kommer inledningsvis att beskriva projektet och hur organisationen ser ut. Sedan kommer vi att presentera våra respondenter återge deras syn på projektet. Utifrån det kommer vi att försöka beskriva hur ett byggprojekt kan ledas.*

Projektet är en byggnad som kommer att vara 42 meter hög. Byggnaden kommer att ha 12 våningar som innefattar Konferenslokaler, kontorslokaler, restaurang, café, butikslokal, hälsocentral och hyreslägenheter. Den kommer att vara den första byggnaden som innefattar så många olika lokaler inom orten. Byggnaden kommer enligt företag 1 att bli ett nytt landmärke genom att den är belägen så nära havet. Lokalerna kommer att ha öppna ytor och mycket fönster så de som besöker den ska kunna beundra utsikten. Det kommer att vara totalt 29 stycken hyreslägenheter, allt från ett rum till fem rum och kök.<sup>86</sup>

Från början var det en våning till med lägenheter, men när byggnaden fick landstinget som en hyresgäst, valde ledningen att ta bort en våning med lägenheter och göra den till hälsocentral istället. Restaurangerna kommer att finnas på översta planet och på bottenplanet, idag har de inte fått någon hyresgäst som vill driva dem. De anser att de måste vara samma person som driver båda restaurangerna för att de inte ska bli någon konkurrens.<sup>87</sup> Projektet byggs med miljöinriktning genom att den kommer att ha solfångare och solceller. Den kommer även att ha vindkraftverk på taket, men de är under projektering än. Det är mycket som ska vara klart innan de sätts upp på taket som till exempel bygglov. Vindkraftverket kommer därför inte att vara på plats i juni när inflyttning planeras. De boende har promenadavstånd till centrum och har tillgång till en egen båtplats så de kan även ta båten in till centrum.<sup>88</sup>

Ägarna utav projektet är företag 1 och de sitter i styrelsen. Projektet började med en arkitekt tävling där arkitekten fick skissa hur byggnaden utifrån vad företag 1 hade för vision med byggnaden. När styrelsen hade gett klartecken och tävlingen var över så var företag 1 snabba med att välja företag 2 som sin entreprenör i partnering projektet. När alla aktörer i projektet var samlade började arbetet med att sätta upp en projektorganisation. Projektorganisationen innefattar en styrgrupp med representanter från både företag 1 och 2. Under styrgruppen har det funnits en projekteringsgrupp och inom denna projekteringsgrupp har det funnits mindre projekteringsgrupper som har haft till uppgift att diskutera mindre konstruktions frågor som

---

<sup>86</sup> [www.gavlegardarna.se/fullriggaren](http://www.gavlegardarna.se/fullriggaren)

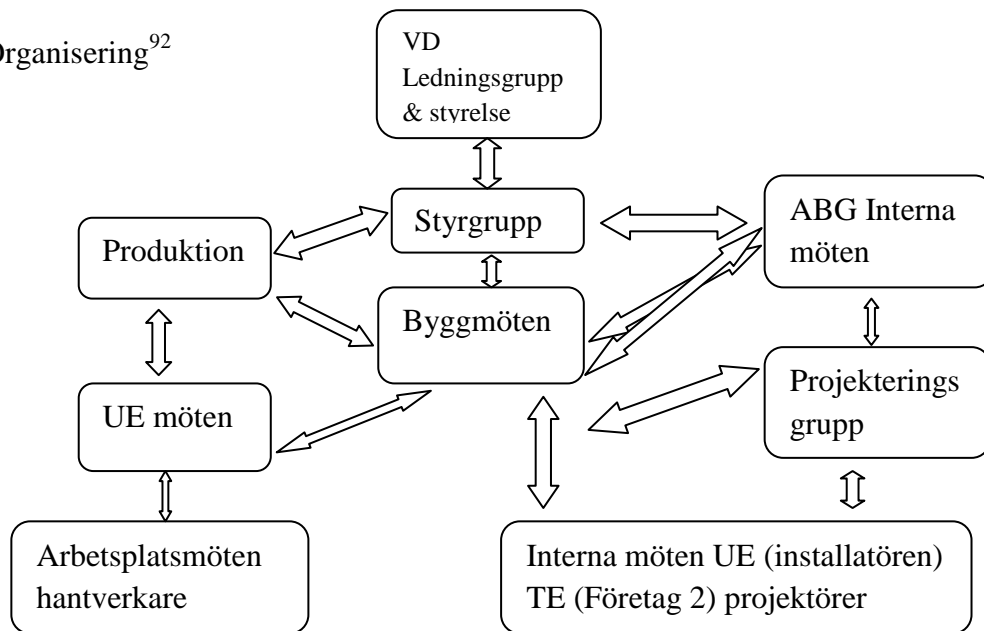
<sup>87</sup> Intervju med R2

<sup>88</sup> [www.gavlegardarna.se/fullriggaren](http://www.gavlegardarna.se/fullriggaren)

till exempel dörrupsättningar och bjälkkonstruktioner mm. När projektet övergår i produktion har projekteringsmötena ersatts med byggmöten.<sup>89</sup>

Produktionen utförs av företag 2 som har den totala entreprenören, till produktionen hör även underentreprenörerna<sup>90</sup>. Dessa är till exempel rörmokare, elektriker, betongarbetare och målare m.m. För att projektet ska kunna fortskrida så krävs det även planeringsmöten hos de som utför produktionen.<sup>91</sup>

Figur 2: Organisering<sup>92</sup>



## 4.1 Projektet

### 4.1.1 Partnering

*”Byggnaden var ju redan ritat från början, men att plocka fram alla ritningar och så gör vi tillsammans med Företag 2, sen plockar man fram en kalkyl och ett pris då knyter de ihop ett kontrakt på själva bygg entreprenaden, så det är resan dit så då får ni en annorlunda arbetsprocess än vad man brukar göra.” (R1)*

R1 säger att under upprättandet av partnering avtalet satt entreprenör, projektörer, beställare, arkitekter och konstruktörer vid samma bord. Att arbeta i ett partnering projekt är någonting som båda respondenterna tycker är en bra arbetsform. Båda våra respondenter anser även att

<sup>89</sup> Intervju med R1

<sup>90</sup> Ibid

<sup>91</sup> Intervju med R2

<sup>92</sup> Egengjord figur

detta projekt bör närmast med ett annorlunda arbetsätt. R1 sa att anledningen till detta var att det läggs större vikt på samarbetet och att det är samarbetet i utformningen utav projektet och inte i själva byggnaden som det läggs stor vikt på. R1 säger att det som är själva ledstjärnan för projektet är att det som byggnad ska innefatta bostäder, lokaler, minicentrum mm och att det ska vara öppet för allmänheten.

R2 berättar att han upplever det som att detta partnering projekt är mer styrt jämfört med andra partnering projekt. Respondenten tycker detta då de inte fått vara med från första början med utformandet av byggnaden utan att denna kommit till genom en arkitektur tävling. Respondenten menar att det oftast är vid total entreprenad som detta sätt att sätta igång ett byggprojekt används. Dock har resterande del utav projektet behandlats enligt partnering formen.

*”sen så har vi skrivit en parting deklaration tillsammans med entreprenören man ska hålla sig inom en viss hyresnivå, det ska vara hundra procent tillgängligt man ska ta till vara varandras erfarenheter, energinivåer sen även att det ska vara trevligt att jobba i det här projektet då. Det har alla varit med och skrivit under då alla som är med i projekteringsgruppen då. Det ska liksom syras ut till dem som successivt kommer in i projektet med hantverkare och så vidare då.” (R1)*

I arbetssättet är även ekomin öppen på det sättet att företag 1 och företag 2 har tillgång till varandras ekonomi. Respondenterna menar att de gör större inköp tillsammans och att Företag 2 fick vara med i anbudsvärdering och ha synpunkter på val av underentreprenörer.

Skillnaden mellan att arbeta i ett Partnering projekt mot mer traditionella upphandlingsformer så som utförande entreprenad och total entreprenad, är enligt R1 att ledarskapet blir annorlunda eftersom det i dessa ofta blir ett mer auktoritärt ledarskap som används. Det sätts mer fokus på mål och kontrakt men han menar samtidigt här att det finns rum att försöka jämka lite om det skulle kärva även i dessa arbetsformer. Att skapa ett bra arbetsklimat är en prioritet för att arbetet ska fortskrida så effektivt som möjligt.

### 4.1.2 Projekttriangeln

Att de arbetar med styrparametrarna tid, kostnad och kvalitet är båda våra respondenter överens om. R1 menar att styrparametern kvalitet är någonting som är väldigt kundinriktat och att detta kan mätas med någonting som de kallar för nöjd kundindex. Nöjd kundindex är någonting som mäter hur hyresgästerna upplever sitt boende och denna undersökning görs årligen genom enkäter. Styrparametern tid menar R1 är någonting som varierar med inköp eller tar bort någonting under projektets gång. Han menar dock på att grundtidsplanen alltid har funnits och att det är företag 2 som har upprättat den.

R2 tillägger att säkerhet och miljö är någonting som en ledare bör ha i åtanke när de pratar styrparametrar. Vi märkte detta själv när vi besökte bygget då det vid entrén till arbetsplatsen fanns en stor skylt med säkerhetsinstruktioner.

## 4.2 Projektledning

### 4.2.1 Projektledaren

*”Att driva projektet, jaa det är min chef då Bosse han är liksom mitt bollplank...” (R1)*

Att arbeta som ledare i detta projekt tycker R1 är ett krävande jobb och att det kan bli ensamt ibland på toppen. Han har en väldigt öppen relation till sin chef och detta anser han vara en stor tillgång för honom. Han menar att det är viktigt med stöd från högre ort när det gäller svårare beslut som måste tas angående projektet, men även att ha stöd från sidan om som till exempel ledningsgruppen.

Det som R1 värdesätter är att det ska vara ”högt i tak” när det gäller sättet att vara mot sina medarbetare. Han menar att det inte ska spela någon roll om de är entreprenör, konsulter eller medarbetare utan alla ska känna att deras åsikt uppfattas och tas på allvar. Det är ofta lätt att installatörerna jobbar lite i bakgrunden och då tar de inte lika stor hänsyn till vad de vill säga. R1 säger att i regel så har en installatör en bra åsikt om något då det är vana vid att utföra just den arbetsuppgiften och kan se om något kan göras bättre. Han menar att detta sätt att arbeta motiverar medarbetarna att ha åsikter om varandras arbeten och han menar på att ingen ska tryckas ned för att då tappar de intresset för att arbeta med projektet ganska snabbt. R1 tycker

att genom att arbeta på detta sätt kan generera nya effektiva idéer och lösningar på problem som kan uppstå. R1 menar att beslutsprocessen kan ta något längre tid än normalt när de arbetar på detta sätt men att detta i slutändan genererar ett bättre resultat.

*”Förr i tiden var det fruktansvärt hierarkiskt det var liksom byggaren och byggprojektledaren det var liksom ingen kunde peta bort dem och säga att dem hade fel, men idag är det ett annat arbetsklimat...” (R1)*

R1 pratar om fyra pusselbitar som krävs för att vara en effektiv projektledare och de är teknisk-, ekonomisk-, social- och administrativa pusselbitar. Han menar på att ingen av dessa är viktigare än den andra. Dessa kan ha olika karaktär och storlek beroende på vilken typ av projekt som ledaren arbetar med. R1 menar att en projektledare bör besitta dessa bitar till ungefär lika omfattning, om ledaren brister i någon av dessa så borde de gå kurser och utbildningar för att stärka de pusselbitar som är svaga. R1 ser detta som ett måste och han har den senaste tiden märkt att kraven på den sociala biten har ökat. Han menar att projektörer och entreprenörer i dagsläget ställer sig annorlunda mot projekt än vad de gjorde för till exempel 10 år sen. R1 tycker att den största skillnaden mot vad det var förr är att kunden sätts mer i fokus och det gäller att hantera dem på ett bra sätt.

*”Det är jag som ska hålla i trådarna på bygget, man gör en massa planeringar...” (R2)*

För R2 handlar det att följa de planeringar som finns och att hålla ihop byggets olika aktörer och se till att rätt bemanning finns på rätt plats och se till att det finns material och resurser för medarbetarna att jobba med.

R2 berättar att det gäller att kunna hålla sig lugn och inte stressa upp sig i stressade situationer. Det handlar för R2 att vara samlad och kunna ta löpande beslut utan att gräva ner sig alltför mycket i problematiken som han ställs för som ledare.

*”Folk går inte runt och irriterar sig på varan utan har man själv varit med och tagit besluten så är det enklare att genomföra dem” (R2)*

R2 säger att han inte är någon auktoritär ledare men kommer väl ihåg hur de var så för en 25 år sen och tillägger att det till och med förväntades utav honom. Han säger att det nu har svängt på grund av att den inte fungerar och för att den inte är bra. Han menar att man måste samarbeta om saker och ting. Det gäller att prata ihop sig och gemensamt komma på den bästa



lösningen på problem som kan uppstå. Han menar att det skapar ett lugnare klimat på arbetsplatsen.

R2 säger att hans arbetsuppgifter inte stannar vid att vara spindeln i nätet utan att han deltar i, skyddsarbete och är ansvarig för arbetsmiljön på bygget. Han sköter därmed om skyddsronder och annat arbetsmiljöskyddsjobb. R2 menar även att det är viktigt att få stöd i sina arbetsuppgifter, han betonar vikten i att känna sina medarbetare och att detta underlättar för fortsatt arbete.

#### 4.2.2 Ledarskapet

*”I slutändan så hamnar bollen hos oss som är Företag 1 och då måste vi ta ett beslut så här gör vi. Annars har vi fortfarande suttit och diskuterat.” (R1)*

R1 berättar att det är viktigt att det är ett bra samarbete mellan medarbetarna och ledaren så långt som det är möjligt. I ett bra samarbete ska alla parter vara överrens men i vissa frågor är det ändå projektledaren som har det avgörande beslutet. Ofta är det företag 1 som får ta det avgörande beslutet eftersom det är dem som *”sitter på plånboken”* säger han.

*”Men jag är inte inne och petar i detalj på den som är VVS ansvarig hos oss eller den som är el ansvarig.” (R1)*

R1 säger att han litar på sina medarbetare, det går inte att ha koll på alla hela tiden utan han förlitar sig på att det kan göra egna korrekta beslut. En ledare som är auktoritär behöver inte vara bättre än en ett mer samspelt ledarskap. Han anser att det bästa ledarskapet är om det är kombination av samspelt ledarskap och auktoritärt ledarskap. Som ledare är han tvungen att ta obekväma beslut, det går inte att vara rättvis jämt då skulle produktionen bara stå och stampa på samma ställe, men det kan ju även vara ett bekvämt beslut han behöver ta ett beslut om.

*”Det finns säkert auktoritära kvar men det blir mindre och mindre.” (R2)*

R2 säger att han tror att det finns auktoritära ledare kvar och då menar han dem som är lite till åren, det är ju vana att leda på det viset. Det försvinner mer och mer ju mer generationen byts ut. R2 tycker sig inte själv vara en auktoritär ledare han har inte mycket till övers för det militära utan vill mer leda på det samspelta viset. R2 menar på att han inte jobbar med hammaren utan kan göra andra saker som behövs till exempel städning, el dragning,

uppsättning av staket mm för att underlätta arbetet för de övriga medarbetarna. R2 påpekar att han inte är en kostymnisse utan han går i vanliga arbetskläder.

*Ibland kommer det arbetskraft från ett annat land, t.ex. Baltikum och de förväntar sig att man ska styra det som auktoritär ledare. (R2)*

R2 berättar att ibland när det har arbetskraft från andra länder och där kan det ha en helt annan hierarki än vad vi har, då kan medarbetarna bli förvirrade och osäkra om det inte är en auktoritär ledare.

### 4.2.3 Projektplanering

Vad det gäller planering så menar R1 att arbetet med att bygga de olika lokalerna fortskrider parallellt. Att arbeta på det här sättet syftar till en form av tidsplanering.

*”Det är inte förrän man knyter till sig en låt säga restaurang ägare eller butiksinnehavare, då först utrustar man invändig...” (R1)*

Syftar till att de inte färdigställer byggtorna förrän de har en hyresgäst som vill hyra den delen, annars kan det resultera i att de blir tvungna att göra om en del om den inte passar hyresgästen och det blir onödiga utgifter.

*”Det här jobbet som man ska börja med har vi gjort med arbetsberedningar men när det kommer in grus i maskineriet...” (R2)*

Om ett arbete stannat upp finns det arbetes beredningar så att inte hela arbetet ska stå stilla. Det handlar här om att vara förberedd på att oväntade händelser inträffar.

R1 menar att de när de planerar använder sig utav tidsmarginaler där de ger byggarna en deadline men har några veckors marginal till godo innan gästerna flyttar in utifall att någonting skulle strula.

#### 4.2.4 Projektkontrollering

R1 berättar att det använder sig av en programvara som heter ”Pnet” där det lägger in material som är väsentligt för projektet, till exempel möteskontroller och adresslistor som är relevant för det här projektet samt projektets alla ritningar annars skulle det inte gå att hålla reda på framsteg och aktuellt material.

R1 fortsätter att berätta att det finns en tidsplan som är kopplad till det här projektet som de stämmer av med. Även detta är ett verktyg för att kontrollera projektets nuvarande status mot de uppsatta målen. Möten är ett annat sätt som båda respondenterna använder för att skaffa information om hur projektet fortskrider. Dessa möten sker en gång i månaden i form utav byggmöten för de som sysslar med produktionen. Byggmötena handlar om att göra avstämningar för att kolla hur långt bygget har kommit. underentreprenörerna har UE möten en gång i veckan där de går ner på mer detaljerad nivå för att följa upp sitt arbete.

*”Det ligger på projektörer och konstruktörer att ta hänsyn till de byggregler som finns då. Dom måste man ju följa också sen så finns de ju det här med i något som heter kontrollplan...” (R1)*

R2 instämmer med R1 att ett kontrollsystem finns på plats men att detta system även innehåller viktiga krav från kommunens tekniska del. Denna del omfattar bygglagar och det är utifrån detta system som ett ”eget” system utformas. Detta system kan användas för att kontrollera projektet genom att de som utför en uppgift måste signera att de har utfört sina arbeten enligt de standarder som är lagda. Även externa konsulter anlitas för att kontrollera att bygget håller de satta standarderna.

## 4.3 Projektorganisering

*Inom detta avsnitt kommer vi att ta upp två viktiga aspekter som måste fungera inom projektorganisationen, dessa är kommunikation och ansvarsfördelning.*

### 4.3.1 Ansvar

Vid förhållningar eller felaktiga inköp utav material så menar R1 att det är de som orsakat dessa som är skyldiga att stå för konsekvenserna och kostnaderna, detta menar han underlättas utav att arbeta i ett partnering projekt. R1 menar att om misstagen är försumbara så är det får det inget större konsekvenser då han menar att en kort tidsfördröjning inte äventyrar projektet då han ser det i ett större perspektiv.

*”Men sen så brukar vi säga jamen huset ska ju stå i 50 år om det är en dag på 50 år det är försumbart egentligen den kostnaden.”(R1)*

Vad det gäller ansvar gentemot hyresgästerna så menar R1 på att det är hans uppgift att utreda om det finns något konstruktionsfel och ta reda på vem som är ansvarig för detta. För att underlätta kontakten gentemot hyresgästerna finns det en kontakt person som de kan gå igenom för att kunna informera R1. Till hans utredning hör även till att noggrant kontrollera om det verkligen föreligger ett fel som har förorsakats utav entreprenören eller hyresgästen.

Vad det gäller ansvar för material på arbetsplatsen menar R2 att underentreprenörerna ansvarar för sitt eget material tills det sitter på plats och deras arbete är slutfört. Det betyder att kostnader som kan uppstå är denne själv ansvarig för. R2 menar att problematik som kan uppstå oftast brukar lösas ganska snabbt.

R1 har under projektet kopplat till sig en som är VVS ansvarig och en som är El ansvarig från en som har hand om tillgänglighetsfrågor och enbart sådana och en som arbetar med avfallsfrågor. R1 säger att han arbetar väldigt nära ihop med dem och att menar att hans roll är att knyta ihop det så de inte missar något i projektet. R1 menar dock att det slutgiltiga ansvaret ligger hos honom.

### 4.3.2 Kommunikation

*”Vi har ju möten tillsammans med hantverkare varannan månad det är liksom vi som företag och beställare att vi vill ut och prata tillsammans med dem och försöker få en förståelse för dem” (R1)*

R1 menar att dessa möten är värdefulla eftersom det låter dem utbyta synsätt på hur de ser på projektets slutprodukt som till viss del består av lägenheter och lokaler. R1 fortsätter med att säga att då han inte håller i de som arbetar för entreprenören och underentreprenörerna att de ändå försöker att kanalisera ut att det är viktigt med åsikter och att ha förståelse för varandra. R2 menar att det är viktigt att ta upp saker och ting ofta så att det inte går allt för lång tid emellan.

En annan viktig faktor är kommunikationen mellan hyresgästerna och projektledningen, R1 menar att de bör vara så öppen och ärlig mot dem. R1 säger även att frågor som kan vara av stor betydelse för dem kan ses som en väldigt liten sak för ledningen. R1 menar på att detta är ett problem då hyresgästerna kan bli otåliga gentemot entreprenören och projektledningen.

## 4.4 Faktorer

### 4.4.1 Komplexitet

*“Det är inte en fyrkantig låda som vi bygger upp utan det är en väldigt speciell byggnad”(R1)*

R2 menar att höjden på byggnaden ökar komplexiteten och att detta gör att det krävs ett stort säkerhetsarbete med byggnaden och arbete kompliceras ytterligare av energi kraven som ställs på bygget. R2 menar på att projektet är lite speciellt med tanke på energi kraven, detta är en norm som kommer att spetsas till längre fram eftersom energi frågor är någonting som är viktigt nuförtiden.

Byggprojektet är ett projekt med ganska hög komplexitet. Förutom att det ska vara 12 våningar högt kommer det även att finnas en hel del teknologi inblandat. Både R1 och R2 säger att solceller och solfångare kommer att finnas på byggnaden men att det även har planerats för vindkraftverk på taket av byggnaden men att dessa i dagsläget håller på att projekteras. R1 menar på att det är detta som gör projektet unikt även energi försörjnings

mässigt. R1 menar på att ekonomin blir ansträngd inom detta projekt och att detta sätter stor ansträngning på den tekniska biten av projektledarskapet. På grund av att projektet har haft en stor komplexitet menar R1 på att alla de fyra pusselbitarna administrativa, sociala, ekonomiska och tekniska har fått tas upp en nivå redan under ett tidigt stadium i projektet.

#### 4.4.2 Osäkerhet

Osäkerhet är en faktor som påverkar projekt olika mycket beroende på storlek och komplexitet. R1 berättar det att från början inom projektet var tänkt att det bara skulle vara lägenheter på ett plan, men när hälsocentralen blev aktuell som hyresgäst valde de att ta bort ett plan med hyreslägenheter. Detta beslut togs eftersom hälsocentralen ansågs vara en bra hyresgäst.

R1 berättar att de får en kalkyl av vad det kostar att bygga en hälsocentral sedan räknas en nettokostnad för att det skulle bli en rimlig kostnad för hälsocentralen, då de tyckte att den var en värdefull hyresgäst för dem. I en vanlig entreprenad skulle kostanden bli högre och då hade kanske inte hälsocentralen haft råd att hyra där.

*”Oavsett hur mycket man planerar och tänkt igenom det så dyker det alltid upp saker som man inte kan förutspå” (R1)*

R2 säger att nya problem tillkommer varje dag, han återger ett exempel där byggarbetare som arbetat med projektet fått jobberbjudanden nära deras hemort och på så sätt valt att börja arbeta där istället. Detta resulterar i en förlust av personal inom konstruktionen som måste ersättas. Det kan även vara andra saker så som att ritningar inte kommer in i tid, att det sker material förseningar eller felbeställningar. R2 säger att när detta händer så handlar det om att improvisera och hoppas på att de uppgifter de fått är tillräckliga för att korrekt kunna utföra arbetet. Ibland händer det dock att de blir tvungna att göra om arbetet då det inte stämt med ritningarna. R2 menar dock att detta är en bättre lösning än att stanna upp arbetet för att invänta till exempel ritningar då detta resulterar i tidsförlust. R2 säger att beslut tas av dem för att invänta till exempel order förseningar men om det är alltför omfattande förseningar måste de överväga andra alternativ till material samt rådfråga företag 1 om dessa alternativ godtas.

R1 menar på att den största faktorn som bidragit till tidsförlust i projektet är de snöiga vintrarna som har varit under projektets gång. Det är ingenting som de kan påverka, R1

poängterar på att det skulle gå att sätta upp ett stort tält kring byggnaden men att detta skulle kosta mer ekonomiskt än vad de skulle ta igen i tid.

R1 menar att de svåraste besluten som måste tas rör de ekonomiska, vid en oförutsedd händelse. De tekniska osäkerheterna löses bäst gemensamt med entreprenören eller berörd underentreprenör. Han säger att entreprenören ofta löser problem på plats så att R1 inte tvingas ta beslut i alla problem som uppstår. Han menar dock att en nackdel kan vara att ibland väntar entreprenörerna för länge innan de tar up problem som de inte kan lösa själva med honom.

## 5 Analys

*Under analys kapitlet kommer vi att sammanföra teori och empiri med våra egna åsikter och tolkningar.*

Partnering handlar per definition om att det från början finns en beställare som önskar att ingå ett samarbete med olika parter. Det handlar inledningsvis att tillsammans försöker att skapa ett gynnsamt samarbetsklimat inom gruppen. Partnering avtalet omfattar projekt bakgrund, omfattning, mål, avtalsunderlag, organisation, ansvarsfördelning, tider, ekonomi mm.

Att arbeta inom partnering anser båda våra respondenter vara ett bra arbetsätt. Vi anser att det här arbetssättet underlättar beslutstaganden och förenklar fördelningen av ansvar och kommunikation inom projektet. Vi tycker att vi har sett en positiv attityd hos de båda respondenterna när de berättar om partnering. När vi har tittat på intervjuerna och de teorier som finns rörande partnering tycker vi att dessa stämmer bra överens om vad som är viktigast inom att arbeta inom partnering. Dessa anser vi vara kommunikation och att skapa en miljö där alla har rätt till en åsikt. Våra slutsatser om detta stöds av Carolynn Black som i sin artikel kommer fram till att det finns många fördelar med att arbeta med partnering dessa är att en mindre fientlig miljö skapas, ökad slutkund nöjdhet och förbättrad förståelse för utmaningar som andra parter i projektet står inför.<sup>93</sup>

Kommunikation är en viktig faktor för att underlätta bra samarbete, undvika konflikter och missförstånd. Att alla parter vet vad som händer och sker under arbetsprocessen är även detta en viktig del av kommunikationen. Projektledaren bör därför vara lyhörd och ta till sig det medarbetarna har att säga. Under våra intervjuer har respondenterna ansett att kommunikationen varit i centrum för att projektet skulle fortlöpa så effektivt som möjligt. Våra respondenter har uttryckt att de besöker arbetsplatserna trots sina befattningar och positioner och uppmanar även underentreprenörerna att kanalisera ut den goda arbetsmoralen bland medarbetarna. Det handlar om sammanhållning och att jobba mot ett gemensamt mål och alla sätt att underlätta arbetet mot detta uppmantras. Respondenterna belyser även vikten av att ha en bra kommunikation mot även hyresgäster och kunder. För att återigen återge Carolynn Black menar att det finns vissa krav på parterna som är inblandade i projektet för att det ska lyckas, dessa är tillit, god kommunikation, engagemang, en klar uppfattning av roller,

---

<sup>93</sup> Black. Carolynn, Akintoye. Akintola, Fitzgerald. Eamon (2000) *An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction*



konsistens och en flexibel attityd.<sup>94</sup> Partnering fungerar men det handlar om attityder. Resonemangen styrks ytterligare av det Albert.P.C. C, skriver i sin artikel. Artikeln berör också partnering och han menar att partnering inte är en lösning på alla problem, utan vad partnering som arbetsform skapar en arbetsmiljö där medarbetare kan kommunicera och på detta sätt menar han att onödiga missförstånd elimineras. Hans slutsats är att partnering fungerar men att det kräver hårt arbete.<sup>95</sup>

Det som ligger till bas för varje projekt är den så kallade projektriangeln. Denna innefattar de tre styrparametrar som kommer att påverka projektet. Dessa är tid, kostnad och kvalitet. Båda våra respondenter menar att denna är viktig för hur de väljer att gå till väga för att uppnå projektets mål. De säger att grundtidsplaner finns till liksom en budget och inom partnering så hålls ekonomierna hos respektive part synlig. Vi anser detta genererar en trygghet för de olika parterna och att det vid inköp finns rum för granskning av dem. Något som även uppmärksammades som en faktor var att arbeta med säkerheten på bygget. Kvalité menar de är någonting som mäts i hur kunderna uppfattar den färdiga byggnaden. Det som direkt har att göra med dessa styrparametrar uppfattar vi vara projektets komplexitet. Li - Ren Yang skriver i en artikel att projektuppfyllelse i termer av tid prestation, kostnad, kvalitet och intressenter kan uppnås med stark team kommunikation, samarbete och lyhördhet hos projektledaren.<sup>96</sup> Vi anser att dessa termer är identiska med de krav som finns för ett effektivt partnering samarbete.

Olika projekt har olika komplexitet beroende på vilket slags projekt det handlar om och vilka resurser som finns till förfogande. Komplexitet uppstår i samband med osäkerhet, både organisationen och projektet påverkas av komplexiteten som projektet står inför. Vi tror att genom att fördela ansvar bland de olika aktörerna så sänks komplexiteten hos projektet. Projektkomplexiteten ligger enligt vår uppfattning i de tekniska aspekterna hos projektet så som att byggnaden kommer att innehålla mer miljövänliga energikällor samt byggnadens storlek. Vår uppfattning utifrån det våra respondenter har sagt, är att de är väl medvetna om projektkomplexitetens roll inom projektet. Vi anser att även komplexiteten reduceras genom att arbeta i partnering, på grund av att entreprenören och varje inhyrd under entreprenör besitter en unik kompetens och att det genom arbetsformen skapar en förståelse för varandras

---

<sup>94</sup> Black.Carolynn, Akintoye. Akintola, Fitzgerald. Eamon (2000) *An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction*

<sup>95</sup> Chan. P. C Albert, Chan. W.M Daniel, Fan. C.N Linda, Lam. T.I Patrick, Yeung. F. Y John (2006) *Partnering for construction excellence- A reality or a myth*

<sup>96</sup>Yang. Li-Ren, Huang. Chung-Fah, Wu. Kun-Shan(2011) *The association among project manager's leadership style, teamwork and project success*

kompetens. David Baccarini skriver i en förklarande artikel till komplexitet att komplexitet är någonting som kan hanteras genom samordning, kommunikation och kontroll. Då det här projektet kännetecknas av ganska hög komplexitet tycker vi att dessa är några av de faktorer som det naturligt läggs stor vikt på genom att ha partnering som arbetsform.<sup>97</sup>

Det vi tycker oss se när respondenterna berättar om partnering är att det inte skulle fungera om det inte finns ansvarsfördelning som är kopplat till projektets olika aktörer. Vi tror även att genom att ingå ett samarbete på det här viset kommer osäkerheten kring projektet sänkas samt att de kompetenser som finns hos varje medarbetare tas till vara på ett så effektivt sätt som möjligt. Osäkerhet kan uttrycka sig på olika sätt inom ett projekt. De är mål, kunskap och sammanhangs relaterade exempelvis otydliga mål, bristfälliga kvalifikationer eller bristfällig information mm som gör projektet osäkert. De osäkerheter vi genom våra respondenter har kunnat utläsa är de ekonomiska och tekniska, som de anser vara av största vikt. Men även osäkerhet kring personal och leverantörer har förekommit. För att handskas med dessa arbetar de med arbetsberedningar, alternativa lösningar, kommunikation, parallellt arbete och tidsgaranti. Vi anser även här att partnering reducerar osäkerheten genom att det innefattar de fyra olika sätten som ledarna kan hantera osäkerhet. Dessa är bättre kunskap om projektet som vi tycker återfinns hos våra respondenter genom att de har en lång erfarenhet av sina respektive yrken. Effektiv ansvarsfördelning och riskhantering genom att fördela ansvar och avgöra hur beroende projektet är av respektive aktör. Den sista aspekten som de uppfyller var att ha en medvetenhet om att planering och kontrollering inte kan täcka all den osäkerhet som projektet står inför.

Att ha en ansvarig projektledare är viktigt eftersom det är han som ansvarar för planering, organisering, ledning och avslutning av projektet. Beroende på vilket projekt som skall utföras så måste ledarskapet anpassas till detta.

Vad det gäller beslutstaganden inom det här projektet så anser de båda att det är bättre delegera och diskutera vilka lösningar som finns till hands innan de tar något beslut. Vi anser därför att de tillhör det mer organiska synsättet på ledarskap men att de fortfarande har klart för sig vilka roller de har och att beslut måste tas såsmåning om. De har en tillit för att saker blir utförda av till exempel underentreprenörer och att de inte i detalj behöver lägga sig i vad de sysslar med. Ledarskapet ser vi på så vis som ett mer interaktions ledarskap då visionen förmedlas till de anställda och de uppmuntras att uppnå dem på bästa möjliga sätt.

---

<sup>97</sup> Baccarini, David (1996) *The concept of project complexity-a review*

Projektledaren måste för att fungera på ett så effektivt sätt som möjligt behärska projektledningsprocesser, dessa innefattar till exempel planerings-, styrnings-, organiserings- och ledarskapsprocesser. Planering handlar om att sätta ut kursen, styrning att försöka hålla kursen medan organiserings och ledarskapsprocesser handlar om den sociala biten.

R1 pratar om de fyra pusselbitar som han anser måste finnas hos en projektledare för att kunna utföra sin roll så effektivt som möjligt, dessa är teknisk, ekonomisk, social och administrativa. Han anser att ingen av dem är viktigare än den andra. Båda våra respondenter är överens om att det är den sociala biten som det har skett störst förändring på genom åren. Det respondenterna belyser anser vi stämma överens med den forskning som gjorts. Respondenterna menar att det numera inte räcker till eller är särskilt effektivt med den mekaniska synen på ledarskap som traditionellt har speglat byggbranschen. Båda respondenterna anser alltså att det traditionella sak perspektivet att leda på tillhör det förflutna och att de måste anpassa sina ledarskapsroller till ett mer organisk synsätt. De anser att en ledare bör vara transparent, framtidsinriktad och kunna bygga relationer med sina medarbetare. Dessa stämmer överens med de egenskaper som forskarna som skrivit artikeln *Leadership of future construction industry: Agenda for authentic leadership*. De kommer fram till är att de egenskaperna bygger upp en ”Authentic project leader” är att denne är säker, hoppfull, optimistisk, uthärdig, transparent, moralisk/ etisk, framtidsinriktad och medarbetas byggande.<sup>98</sup>Våra respondenter anser detta för att de tycker att ett sak perspektiv bara trycker ner de anställdas åsikter och på så vis inte generar någon arbetsmiljö och inte heller skapar något innovativt tänkande eller tar till vara de åsikter som medarbetarna kan ha för förslag till förbättring av arbetet. Detta har vi märkt haft en inverkan på projektledarrollen.

Projektledarrollen kan vidare delas in i tre olika dimensioner dessa är intressenter, livscykel och prestationer. För att lättare hantera och illustrera detta har en modell tagits fram vid namn projektledarens kompass. Kompassen visar sex olika riktningar som ledare kan vända sig mot för att hantera dessa tre dimensioner. Respondenterna tar upp vikten med kompetens och att deras roller i dagsläget innefattar mer än vad de gjorde förr i tiden. Detta tycker vi pekar på att respondenterna har en bra självkänedom och är medveten om att det krävs ständig kunskapsutveckling för att vara en bra ledare. F.T. Eedum –Fotwe och R McCaffer skriver i en artikel att utveckla kompetensen för att försäkra effektiv prestanda för det som har hand om projekt är därför viktigt. Artikeln kommer fram till att de förändrade rollerna som

---

<sup>98</sup>Toor. Shamas-ur-Rehman, Ofori. George (2008) *Leadership of future construction industry: Agenda for authentic leadership*

projektledaren allt mer börjar få är roller som hamnar utanför de traditionella. Den undersökning som de utförde kommer fram till att de färdigheter som behövs för att möta de ökande kraven kommer från projekt ledarnas erfarenheter.<sup>99</sup>

Genom att analysera svaren på de frågor som rörde projektledaren tycker vi oss se att en stor vikt läggs på den inre delen av kompassen. De lägger även stor vikt på övre delen av kompassen då båda våra respondenter anser att det är viktigt att ha en öppen relation med sina överordnande och sina kollegor. De anser detta på grund av dem är det ytterst viktigt att ha stöd i de beslut som de tvingas ta på en daglig basis. A.K Munns och B.F.Bjeirmi anser i sin artikel att hålla projektledaren ensam ansvarig för om projektet lyckas eller ej inte är att rekommendera. De anser att kunden borde ta mer initiativ och engagemang i projektet. För att projekt ska lyckas måste det finnas en förståelse för projektledarens roll i projektet. De kommer även fram till att projektledaren borde låta kunden aktivt bidra i planering och produktions fasen.<sup>100</sup>

Att kontrollera hur projektet fortskrider är en viktig uppgift för projektledaren, han har många verktyg att tillgå för att kontrollera projektet. Båda våra respondenter är överens om att ett kontroll system finns på plats för att kontrollera hur projektet har fortskridit. Det administrativa verktyg de använder sig utav heter (Pnet) och där läggs all data in som är relevant för projektet. För att kontrollera hur projektet fortskridit finns även en tidsplan som de kan jämföra projektets nuvarande status mot. En annan källa som används för information är möten. I dessa möten tas det upp hur projektet fortskrider, dessa sker på såväl chefsnivåer som under entreprenör nivåer. R2 menar även att externa konsulter hyrs in för att ytterligare kontrollera kvalitén på det arbete som utförs. Att kontrollera projektet handlar i det mekaniska synsättet om att få en beskrivning av om projektet är på rätt väg och hur den nuvarande situationen förhåller sig till de planer som finns. Det är projektledarens ansvar att påbörja utredningar om det finns avvikelser från planen som är av större omfattning och att ta reda på vad dessa beror på. Projektledaren måste i de fall det finns avsevärda avvikelser finna lösningar och implementera dessa. Det handlar alltså om att hålla hårt på de planer och parametrar som finns. Den organiska synen på kontrollering menar att projektledaren bör beakta nya förändringar i omvärlden och vara lyhörd för nya förväntningar och förutsättningar, detta ställer krav på flexibilitet hos projekt ledaren. Det handlar här om att

---

<sup>99</sup>Edum-Fotwe F.T, McCaffer, R (2000) *Developing project management competency: perspectives from the construction industry.*

<sup>100</sup> Munns. AK, Bjeirmi. BF (1996) *The role of project management in achieving project successes*

budget och tidsramar kan överskridas om det leder till en förbättring i slutprodukten. Vi anser att det är en slags kombination av dessa sätt att kontrollera på som används i detta projekt. Vi tycker oss hos respondenterna se en större lutning mot det organiska perspektivet då det i vissa lägen handlar om att improvisera men även om att delegera för effektivare lösningar på problem. Detta i sin tur leder till att vi anser att respondenterna är mer inriktade på produkt uppfyllelse än vad på projektlednings uppfyllelse då tid kan odslas för att få ett bättre resultat.

## 6. Slutsats och diskussion

Vi är medvetna om att på grund av att vi endast har två respondenter blir omöjligt att dra generella slutsatser utifrån endast dessa. Vi tror att vårt arbete kunde ha fått en annorlunda fokus om den tredje personen som vi menat intervjua men inte kunde komma i kontakt med haft helt annorlunda åsikter än våra övriga respondenter. Vad det gäller intervju frågorna så är vi nöjda med valet att ställa öppna frågor rörande projektet. Ett alternativ som vi övervägde var att efter analysen av intervju materialet, återkomma till respondenterna med nya mer fokuserade frågor. Vi övervägde detta alternativ på grund av att vi vid vissa frågeställningar inte fick riktigt de svar som vi tyckte hade med frågan att göra. Vi tror dock att svaren inte skulle ha skiljt sig mycket och en fara skulle kunna vara att frågorna skulle kunna bli för ledande.

Vi anser dock att vi genom vår arbetsform har lyckat uppfylla syftet med vår uppsats på ett bra sätt. Syftet med uppsatsen var att ta reda på vilken typ av ledarskap som används för att leda detta byggprojekt och samt att ta reda på varför projektledarna har valt att leda på detta sätt.

När det kommer till projektet så hör detta byggprojekt till den konkreta projekttypen. Den upphandlingsform som valdes i skapandet av arbetsgruppen är en relativt ny form vid namn partnering. Vi har kommit fram till att denna samarbetsform skapar en miljö där alla parter får vara med och ha en åsikt om vad de anser vara bra respektive dåligt med projektet. Denna samarbetsform står till grund för organiseringen av projektets olika aktörer. Denna organisering skulle enligt oss inte fungera på ett effektivt sätt utan ansvarsfördelning och kommunikation. Detta innefattar inte bara kommunikationen mellan projektets olika aktörer utan även de som ska ta del av slutprodukten, nämligen hyresgästerna.

När det kommer till ledarskapet har vi fått tagit del av produktionschefens och projektledarens synsätt på ledarskap inom detta projekt. Ledarna har varit med länge och bekräftar att det flera år tillbaka var väldigt hierarkiskt och att leda på detta sätt förväntades. De menar dock att ledarskapet måste utvecklas och att ett organiskt sätt att se på ledarskap både fungerar bättre och leder till en bättre förståelse för de olika aktörerna inom projektet. Vi anser därför att ledarna kan klassas mer som interaktions ledare då de besitter flera av de faktorer som står till grund för denna typ av ledarskap. Kontrollering och planering används i detta projekt och

respondenterna var väl medvetna om att de inte ska fokusera allt för mycket på dessa då det behövs lämnas rum för osäkerhet.

Vi anser att partnering som arbetsform inte heller är designat efter ett auktoritärt ledarskap och vi ser anser därför att det organiska synsättet på ledarskap är det som bör dominera. Ledarna ville under våra intervjuer framhäva den viktiga funktion som stöd av chefer och kollegor har för det löpande beslutstagande, samt den vikt som finns i att ständigt utveckla sin egen kompetens. Vi anser därför att projektledarkompassen kan användas för att klassificera våra respondenters svar genom att de belyser kompassens riktningar inåt, utåt, nedåt och uppåt.

De faktorer som mer eller mindre påverkar ett projekt är projektkomplexitet och osäkerhet. Vi anser att partnering som arbetsform effektivt reducerar osäkerhet genom att projekt ägaren själv valt ut en kunnig entreprenör samt kunniga underentreprenörer. Osäkerheten sänks ytterligare genom att ha en effektiv ansvarsfördelning bland dessa. Osäkerhet kvarstår dock i form utav förlust av personal eller i form av problematik med leverantörer. Det vi har sett när vi kollat på detta är att det finns åtgärder som tas men att dessa inte helt löser problemen på ett effektivt sätt.

Komplexiteten hos projektet låg främst i byggnadens höjd och energi källor. Dessa togs i beaktning som vi har tolkat intervjuerna under upprättandet av styrparametrarna. Det som våra respondenter belyste var att de energikrav som fanns påverkade projektet och att säkerheten med bygget var utav största vikt.

För att summera våra fynd anser vi att projekt och ledarskap påverkar varandra fram och tillbaka under projektets livscykel. Styrparametrar sätts från en början upp för projektet och ledaren kan genom sin ledarstil och organisering påverka hur dessa möts. Ledaren kan även genom att planera och kontrollera projektet påverka dess resultat. Projektet får genom partnering en identitet och de faktorer som påverkar projektet genom arbetets gång är osäkerhet och komplexitet. Leder oförutsedda händelser till att komplexiteten ökar eller till exempel ökade ekonomiska kostnader påverkar detta styrparametrarna. Detta påverkar i sin tur ledaren som då måste ta viktiga beslut som kommer att påverka det fortsatta arbetet med projektet.

Svaret på frågan hur projektet leds blir därför enligt oss genom ett interaktionsledarskap där ledarens olika plikter och uppgifter underlättas genom att ha partnering som arbetsform.

Svaret på varför kan även denna hänvisas till partnering då detta arbetssätt enligt oss är utformat efter ett organiskt synsätt på ledarskap.

Det byggprojekt som vi valde att studera var i sitt slutskede. Vi kan genom våra respondenter se att de uppnått mål uppfyllelse i form av tid. Vi har inte gjort en fältstudie och kan därför inte säga något om kvalitén under arbetets gång. Vi kan inte heller bedöma om målet kring upplevd kvalité av slutprodukten har uppfyllts på grund av att denna kontroll görs av företag 1 i form av en undersökning som mäter kundnöjdhetsindex. Vad det gäller kostnad kan vi inte heller uttala oss på grund av att vindkraftverken som ska vara på byggnadens tak inte varit färdiga och installerade. Vi ser heller ingen möjlighet att utvärdera om projektet är lyckat eller ej på grund av paradoxen mellan mål och produkt uppfyllelse. Det vi utifrån intervjuerna har sett är att ledarna anser att det är viktigt att diskutera saker och ting med sina medarbetare istället för att vara auktoritär. Det får oss att tro att ledarna värderar produkt uppfyllelse mer än mål uppfyllelse.



## 7. Förslag till fortsatta studier

I uppsatsen har projektledaren för företag 1 och produktionschefen för företag 2, åsikter om ledarskapet under projektet framkommit. Det har dock inte behandlat hur medarbetarna sett på ledarskapet. Det skulle därför vara av intresse att se hur medarbetarnas åsikter ställer sig mot ledarnas inom ett byggprojekt.

## 8. Käll- litteraturförteckning

### 8.1 Tryckta källor

#### 8.1.1 Böcker

Andersen, Erling, S(2008) *Rethinking project management-An organizational perspective*  
Harlow: Pearson education

Björklund Maria, Ulf Paulsson (2003) *Seminariehandboken – att skiva, presentera och opponera*  
Lund: studentlitteratur

Blomberg Jesper (2003) *projektorganisationen - kritiska analyser av projekt och praktik* Malmö:  
Liber

Ejvegård, Rolf(2003) *vetenskaplig metod* Lund: Studentlitteratur

Eklund, Sven(2009) *Arbeta i projekt- Individ, gruppen, ledaren* Lund: Studentlitteratur

Eliasson Annika (2006) *kvantitativ metod från början* Lund: studentlitteratur

Macheridis, Nikos(2009) *Projektaspekter - kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*  
Lund: Studentlitteratur

Macheridis, Nikos(2005) *Projektaspekter – kunskapsområden för ledning och styrning av projekt*  
Lund: studentlitteratur

Nordstrand, Uno(2008) *Byggprocessen* Spanien: Liber AB

Nordstrand, Uno, Røvai, Ervin(2002) *Byggstyrning* Trelleborg: Liber

Maylor, Harvey(1999) *Project management* Harlow: Prentice Hall

Rienecker, Lotte(2008) *Problemformulering* Malmö: Liber AB

Starrin Bengt, Svensson Per-Gunnar (2009) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori* Lund:  
studentlitteratur

#### 8.1.2 Uppsatser

Goldkuhl Göran (2001) *Kunskapande* Forskningsgruppen VITS Linköping,

### 8.1.3 Artiklar

Baccarini. D (1996) The concept of project complexity-a review: *International journal of project management* volume 14, Issue: 4, Pages: 201-204

Black. C, Akintoye. A, Fitzgerald. E (2000) An analysis of successes factors and benefits of partnering in construction: *International journal of project management* Volume 18, Issue: 6, Pages 423-434

Chan, A., Chan, D., Fan, L., Lam, P. & Yeung, J. (2006), Partnering for construction excellence—A reality or myth? *Building and Environment*, Volume: 41, Issue: 12, Pages: 1924-1933

Edum-Fotwe F.T, McCaffer, R (2000) Developing project management competency--- Perspectives from the construction industry. *International journal of project management* Volume 18, Issue: 2, Pages: 111-124

Munns. AK, Bjeirmi. BF (1996) The role of project management in achieving project successes: *International journal of project management* Volume 14, Issue: 2, Pages: 81-87

Shamas-ur-Rehman, T. Ofori. G (2008) Leadership of future construction industry---Agenda for authentic leadership: *International journal of project management* Volume 26, Issue: 6, Page: 620-630

Li-Ren, Y. Huang. CF, Wu. KS (2011) The association among project manager's leadership style, teamwork and project success: *International journal of project management* Volume 29 Issue: 3, Pages: 258-267

### 8.1.4 Respondenter

Respondent 1- projektledare

Respondent 2- produktions chef

### 8.1.5 Otryckta källor

[www.gavlegardarna.se/fullriggaren](http://www.gavlegardarna.se/fullriggaren)

Sven Olof (Olle) Larsson, 1998. (<http://hem.fyristorg.com/solhem/vteori2/ch2.html>) 10 maj

## 9. Bilagor

### 9.1 Intervjufrågor till R1

- Berätta lite om dig själv (erfaren)
- Projekt bakgrund
- Vad innebär det att vara projektledare?(vilket ansvar)
- Vilken ledarstil använde du under projektet?(olika vid andra projekt?)
- Relation till anställda
- Samarbetade du med någon frekvent under projektet?
- Vilken strategi valde du att använda under projektet?
- Vilka verktyg?
- Hur valde du att planera projektet?
- Vilka verktyg?
- Hur kontrollerade du projektet(milstenar, BSC?)
- Vilka verktyg?
- Hur skiljer sig ledarskapet gentemot ett vanligt projekt?
- Vad krävs för att leda under en tillfällig miljö som ständigt förändras?
- Vilka problem ställs projekt ledaren för?
- Varför leda på ett valt sätt?  
Är det något som inte gått som planerat under projektets gång?(Hur hanterades)
- Fanns det några motgångar under projektet ex externa faktorer
- Restriktioner som påverkade projektet ex(boverket<sup>101</sup>)
- Resultat
- I form Kostnad, tid, kvalitet om de ej möttes möjliga förklaringar
- Vilken målgrupp riktar sig Fullriggaren emot?

---

<sup>101</sup> Boverkets byggregler innehåller föreskrifter och allmänna råd om tillgänglighet, bostadsutformning, rumshöjd, driftutrymmen, brandskydd, hygien, hälsa och miljö, bullerskydd, säkerhet vid användning och energihushållning. Byggreglerna beslutades första gången 1993 (grundförfattning) och har efter det ändrats genom flera tilläggsförfattningar.

## 9.2 Intervjufrågor till R2

- Berätta lite om dig själv? (erfaren)
- Vad innebär det att vara produktionschef?(vilket ansvar)
- Vilken ledarstil använde du under projektet?(olika vid andra projekt?)
- Relation till ledningsgruppen?
- Samarbetade du med någon frekvent under projektet?
- Vilken strategi valde du att använda under projektet? Vilka verktyg?
- Hur valde du att planera projektet? Vilka verktyg?
- Hur kontrollerade du projektet(milstenar, BSC?) Vilka verktyg?
- Hur skiljer sig ledarskapet gentemot ett vanligt projekt?
- Vad krävs för att leda under en tillfällig miljö som ständigt förändras?
- Vilka problem ställs produktionschef för?
- Varför leda på ett valt sätt?
- Är det något som inte gått som planerat under projektets gång?(Hur hanterades)
- Fanns det några motgångar under projektet ex externa faktorer?
- Restriktioner som påverkade projektet? ex(boverket<sup>102</sup>)
- Kostnad, tid, kvalitet är viktigt i ett projekt, strävar du efter att uppnå något ytterligare mål?

---

<sup>102</sup> Boverkets byggregler innehåller föreskrifter och allmänna råd om tillgänglighet, bostadsutformning, rumshöjd, driftutrymmen, brandskydd, hygien, hälsa och miljö, bullerskydd, säkerhet vid användning och energihushållning. Byggreglerna beslutades första gången 1993 (grundförfattning) och har efter det ändrats genom flera tilläggsförfattningar.