



Byggföretagen vill själva fostra sina chefer
visar svalt intresse för ledarskap i
byggingenjörsutbildningen

Jan Ginsburg
frilansjournalist

Stockholm oktober 2003

Expertrapporterna som vi publicerar anser vi ger
viktig kunskap och nya intressanta perspektiv

Författarna ansvarar själva för innehåll och slutsatser

BYGGKOMMISSIONEN

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Inledning	3
Studiens uppläggning	3
Rapportens innehåll	4
Sammanfattande slutsatser	4
Intervjuerna ord för ord	6
Högskolor - programansvariga	6
<i>Hur mycket av ledarskap och personalledning ingår i utbildningen?</i>	6
<i>Vart tar studenterna vägen efter utbildningen? Har ni någon uppföljning?</i>	7
<i>Hur är era relationer till branschen/byggföretagen?</i>	7
<i>Vilken bakgrund och kompetens har lärarna?</i>	8
Högskolor – studenter	8
<i>Varför har ni valt denna utbildning?</i>	8
<i>Vilken sorts jobb förväntar ni er när ni kommer ut från högskolan?</i>	8
<i>Har utbildningen innehållit tillräckligt om ledarskap och personalledning?</i>	9
Byggföretagen - företagsledning	10
<i>Vad förväntar ni er att studenter från byggingenjörsutbildningen kan om personalledning och ledarskap när ni anställer dem?</i>	10
<i>Borde de kunna mer?</i>	11
<i>Spelar det någon roll hur mycket de kan?</i>	12
<i>Vilka arbetsuppgifter får de när de börjar hos er? Hur snabbt får de personalledande jobb?</i>	13
<i>Vilka utvecklingsmöjligheter har ni på företaget?</i>	14
<i>Hur är era relationer till högskolan?</i>	15
Byggföretagen – anställda	17
<i>Bakgrund</i>	17
<i>Fick du under utbildningen lära dig tillräckligt om ledarskap och personalledning?</i>	17
<i>Finns det utvecklingsmöjligheter inom företaget?</i>	18
Affärsutveckling – alternativ med helhetssyn	19

Inledning

Hur mycket undervisning i ledarskap och personalledning innehåller den treåriga byggingenjörsutbildningen? Är den tillräcklig för byggföretagen när de ska rekrytera till personalledande jobb i produktionen? Vilka synpunkter på detta har studenterna själva?

På Byggkommissionens uppdrag har jag försökt finna svaren på dessa frågor. Varken tid eller resurser har funnits för en studie som är representativ för hela landet. Resultaten i denna rapport står således endast för de personer och företag som jag vidtalat.

Uppdraget är begränsat till byggingenjörsutbildningen om 120 poäng på högskolan. Det bör påpekas att även KY-utbildningar om 80 poäng och YTH-utbildningar om 60-80 poäng lägger grunden för produktionsledande uppgifter i byggföretagen.

De som studerar på byggingenjörutbildningarna, som finns på närmare 20 orter i landet, har ofta ingen eller mycket liten arbetslivserfarenhet. En del kommer direkt från gymnasiet. Till KY- och YTH-utbildningarna däremot kommer de som jobbat ett tag i ute i byggproduktionen.

Studiens uppläggning

Följande orter med byggingenjörutbildning valdes ut: Stockholm, Göteborg och Borlänge.

I **Stockholm** besökte jag KTH Syd i Haninge. Där intervjuade jag kursansvarige Håkan Frohm. Jag talade också med sex studenter i tredje årskursen.

Jag besökte även två byggföretag i Stockholm: Einar Mattsson Byggnads AB, där jag intervjuade VD Torsten Josephson, och JM, där jag talade med personalchefen Boel Thulin. På JM har jag också talat med tre arbetsledare som tidigare gått byggingenjörutbildningen.

I **Göteborg** besökte jag Chalmers Lindholmen och intervjuade programledaren Bert Luvö. Två studenter i åk 3 på byggingenjörutbildningen och tre studenter i åk 3 på utbildningen "Affärsutveckling och entreprenörskap" talade jag också med.

De besökta byggföretagen i Göteborg är Sbs Entreprenad, vars VD Kent Kihlqvist intervjuades, och F O Peterson och Söner Byggnads AB, där jag talade med arbetschefen Jonas Steen och kvalitetsansvarige Göran Nilsson. På Sbs Entreprenad talade jag även med två medarbetare.

I **Borlänge** besökte jag Högskolan Dalarna och intervjuade programansvarige Bo Rönnstedt, liksom två studenter i åk 3.

I Borlänge intervjuade jag Jörgen Engerfelt, distriktschef för Dalarna/Härjedalen på Skanska Sverige AB. Han är också ordförande i Dalarnas byggförening inom BI. Vidare besökte jag Byggpartner i Dalarna AB i Falun och talade med VD Bo Olsson.

Rapportens innehåll

I följande rapport har jag valt att först lägga en sammanfattning av de viktigaste resultaten, vilken även innehåller mina slutsatser.

Därefter följer ett långt avsnitt som i relevanta delar är en näst intill ordagrann sammanställning av intervjuerna. Den intresserade läsaren kan där i detalj studera svaren och kanske också dra egna slutsatser.

Det sista avsnittet i rapporten handlar om 120-poängsutbildningen ”Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn” som bedrivs vid Chalmers Lindholmen i Göteborg.

Sammanfattande slutsatser

- Ledarskap och personalledning är ett näst intill obefintligt ämne på byggingenjörsutbildningarna. Det bekräftas av såväl utbildningsansvariga som nuvarande och före detta studenter.
- Studenterna tycker att det är en stor brist att de fått så dåligt med undervisning i ledarskap och personalledning och att det borde ha funnits ordentligt av den varan under utbildningen. Samma uppfattning har, med ett undantag, även de medarbetare som tidigare gått utbildningen.
- På byggföretagen har man mycket låga förväntningar på vad de som kommer från byggingenjörsutbildningen kan om personalledning och ledarskap. Faktum är att företagen egentligen vet väldigt lite om hur mycket sådant utbildningen innehåller.
- Samtidigt är intresset ganska svalt hos byggföretagen för att detta ämne ingår i utbildningen. De ser det inte som en stor brist om det saknas. Visst vore det önskvärt, säger en del, men det är inget som de vill prioritera. Undantaget är Skanska i Borlänge, som tycker att studenterna borde få mycket mer sådan undervisning.
- En vanlig uppfattning på byggföretagen är att det är svårt för studenterna att kunna ta till sig undervisning i ledarskap och personalledning eftersom de är så pass unga och oftast inte har några erfarenheter från arbetslivet.
- Byggföretagen lägger i allmänhet betydligt större vikt vid att de själva kan ge medarbetarna de kunskaper och färdigheter i ledarskap och personalledning som passar just det enskilda företaget. De är angelägna om att medarbetarna tar till sig de ”rätta” värderingarna. ”De ska vara så opåverkade som möjligt”, säger exempelvis en företagsledare.
- Byggföretagen vill helst att nyanställda från utbildningen först ska jobba flera år ute i produktionen innan de får personalledande jobb. I praktiken visar det sig dock att de flesta ganska snabbt får sådana uppgifter.
- De allra flesta studenterna ser fram emot att få personalledande jobb men betonar att de först måste ut ett tag och jobba i produktionen för att lära sig och få erfarenheter.

- Generellt anser sig byggföretagen kunna erbjuda medarbetarna goda utvecklingsmöjligheter. Både interna och externa utbildningar i ledarskap och personalledning sägs vara vanliga. Det bekräftas också av de anställda som intervjuats.
- Relationerna mellan högskolorna och branschen/företagen upplevs av högskolorna som förhållandevis goda, medan de enligt några företag lämnar en hel del övrigt att önska.
- Några företag framhåller de s.k. KY-utbildningarna som mycket lämpliga när det gäller att rekrytera personer till chefer i produktionen. Utbildningarna, som främst riktar sig till yrkesarbetare som jobbat några år, omfattar 80 poäng och är ofta skraddarsydda lokalt i samarbete med branschen.
- 120-poängsutbildningen ”Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn”, som bedrivs vid Chalmers Lindholmen i Göteborg, verkar vara ett bra alternativ till byggingenjörsutbildningen. Den innehåller flera kurser som har med ledarskap att göra och även en del ekonomi och juridik. Läs mer i slutet av denna rapport.

Intervjuerna ord för ord

Högskolor - programansvariga

Hur mycket av ledarskap och personalledning ingår i utbildningen?

KTH Syd, Haninge:

Någon direkt undervisning i ledarskap finns ännu inte. Vi har en kille som har gått en valbar 4-poängskurs i ledarskap. Det finns alltså möjlighet att välja en sådan kurs, men den har funnits i bara något år, och deltagarantalet är begränsat.

Ledningen på KTH har tyckt att man borde ha en kurs som heter "Kompetens och utveckling". Den ska leda till personlig utveckling och skaffa sig ledarskapsprofiler, modeller och sånt. Den kursen ska finnas på alla program. Här kommer den att finnas i åk 2 eller 3. Vi har dock lite problem med att hitta folk som kan undervisa om detta.

Vi på byggsidan vill bygga upp en kurs som ger studenterna någon slags kunskap om hur de ska leda "sina" gubbar och även för underentreprenörer. Vi vill nu att 5-poängskursen i "Kompetens och utveckling" ska handla väldigt mycket om ledarskap. Kanske mer att ge en teoretisk bas.

KTH:s inställning är att det är svårt att undervisa 18-20-åringar i ledarskap. Men vi vill gärna försöka hitta några modeller så att vi kan förbereda dem för vad som komma skall.

Chalmers Lindholmen:

Nej, vi är rätt dåliga på det. Det är det vi är svagast på.

Det finns en kurs i åk 2 (5 poäng) som innehåller planering och sådant, som hålls av folk från näringslivet. I åk 3 finns den valbara kursen projektarbete produktion. Det är den som ligger närmast. Den handlar bl.a. om arbetsplatsens organisation, olika befattningshavares uppgifter, arbetsrutiner m.m.

Det är helt klart lite tunt med personalledning och ledarskap.

Men vi har 120-poängskursen "Affärsutveckling och entreprenörskap inom byggsektorn". (Se särskilt avsnitt i slutet av denna rapport).

Högskolan Dalarna:

Det finns, men inte mycket. Man hinner inte med allting. Vi resonerade som så att branschen (BI) själv håller en del kurser i dessa frågor. Vi har alltså till stora delar lämnat över det till branschen, men vi har ändå känt ett visst tryck utifrån att vidga utbildningen mot samhälle, ekonomi och i viss mån språk. Arbetsmiljö har fått större utrymme i kursen.

Sånt som handlar om hur man hanterar medarbetarna finns inte med, annat än att vi har mycket projektarbete där studenterna praktiskt får en del sånt. Men någon undervisning finns inte om det.

Och det finns inga önskemål att vi ska ha det.

Vart tar studenterna vägen efter utbildningen? Har ni någon uppföljning?

KTH Syd, Haninge:

De allra flesta går till de stora byggföretagen som biträdande arbetsledare, arbetsledare och sedan platschefer. Några blir kanske arbetschefer och någon enstaka regionchef. En del hamnar på kontoret som blivande inköpare och kalkylatorer. Några går till förvaltningsföretag och några till konsultföretag.

Chalmers Lindholmen:

De jobb som utbildningen är till för får man inte med en gång. De kräver också yrkeserfarenhet. Man kan inte hålla i ett stort projekt utan att ha varit med ett bra tag.

Studenterna finns lite här och var. Många jobbar som arbetsledare i byggföretagen. En del finns på arkitektkontor och konsultföretag.

Högskolan Dalarna:

Vi har ingen formaliserad uppföljning. Hälften hamnar i entreprenadbranschen, många hamnar på Vägverket och Banverket. En tredjedel går till konsulter.

Hur är era relationer till branschen/byggföretagen?

KTH Syd, Haninge:

Både bra och dåliga. Jag har bra och tillräcklig kontakt med personalcheferna på de stora byggföretagen, med Byggmästarföreningen och med BI. Men andra här har inga som helst kontakter med branschen.

Branschen är inte så överdrivet intresserad av att vara med och sponsra.

Entreprenadjuridik, ledarskap, konteringssystem tycker vi att branschen själv skulle kunna ta på sig och betala för den kunskapen, än att man ska dra undan ett antal teknikpoäng för studenterna.

Om man vill att vi ska ha 5-10 poäng i ledarskap måste vi ta dem från viktiga byggtteknikkurser.

Baskunskaperna i teknik lär de sig här, inte ute i företagen.

Chalmers Lindholmen:

Programrådet träffas några gånger om året, men viktigare är de informella kontakterna. Vi har mycket kontakter med branschfolk. Vi lever inte i något vakuum.

Högskolan Dalarna:

Vi har ett branschråd, både den privata och den offentliga sektorn. Där är det ganska få sammanträden. Däremot har vi Byggutveckling Dalarna och Byggutbildning Star, som sköter om KY-utbildningen. Byggmästarföreningarna är också intresserade.

Det finns inget mer att önska.

Vilken bakgrund och kompetens har lärarna?

KTH Syd, Haninge:

Vi har några externa, några som bara jobbat inom KTH-världen och några som kommer utifrån men ändå har en hygglig akademisk kunskap.

Chalmers Lindholmen:

Jag tycker att vi har för hög medelålder på institutionen. Vi skulle behöva folk med färskare erfarenheter. Å andra sidan använder vi en hel del personer utifrån.

Högskolan Dalarna:

Tre är anställda här på skolan i teknikämnena. Nästan lika många konsulter från vägverk, banverk och ingenjörsföretagen.

Högskolor – studenter

Varför har ni valt denna utbildning?

KTH Syd (6 studenter i åk 3, varav 2 tjejer):

Tre anger att det ligger i släkten och att de är praktiskt lagda och gillar att snickra. En är fascinerad av byggnader, hur de växer fram och står kvar länge. En tjej gillar att utbildningen innehåller mycket fysik. En vill veta vad de olika byggyrkena innebär.

Chalmers Lindholmen (2 studenter i åk 3, tjejer):

Den ena är fascinerad av stora hus och intresserad av att rita hus.

Den andra gjorde ett anlagstest efter gymnasiet och kom fram till att hon skulle gå på Chalmers. Hon bläddrade i kursbroschyren och fastnade för byggt teknik, vilket hon är mycket nöjd med.

Högskolan Dalarna (2 studenter i åk 3, en tjej och en kille):

Tjejen valde lite slumpmässigt. Tänkte att om hon går byggutbildningen så kan hon i alla fall ta hand om sitt eget hus. Intresserad av byggnadsvård.

Killen är lockad av inriktningen mot väg- och banteknik.

Vilken sorts jobb förväntar ni er när ni kommer ut från högskolan?

KTH Syd (6 studenter i åk 3, varav 2 tjejer):

- Jag vill ut i produktionen på bygge som utsättare eller platsingenjör. Avancera så småningom. Skoj att vara ledare.
- Har redan fått anställning som utsättare på Peab anläggning. I anläggning är inget jobb det andra likt. Det vill jag lära mig fullt ut. Mitt mål är att bli platschef, det är lagom högt för mig, för jag vill inte lämna produktionen.
- Vill komma ut i produktion först och främst. Få helhetsbilden. Växa in i den rollen. Förmodligen som arbetsledare. Så småningom jobba mig uppåt, inom 15-20 år jobba som arbetschef.

- (Tjej.) Mitt mål är att bli projektledare, men jag vill börja med att gå ett trainee-program, där jag får prova på olika arbetsområden och får kontakter.
- Jag vill bara ut i produktionen så fort som möjligt, kanske som utsättare. Kan jobba som snickare eller vad som helst bara för att prova på. Målet är att någon gång bli platschef. Jag skulle aldrig kunna sätta mig på ett kontor.
- (Tjej.) Jag vet ärligt talat inte. Jag vill prova på projektering innan jag kan säga vad jag vill. Jag vill absolut jobba som någon slags ledare. Jag vill hålla i trådar. Gärna både inne på kontor och ute.

Chalmers Lindholmen (2 studenter i åk 3, tjejer):

Båda vill komma ut på något bygge några år för att se hur det fungerar. Sedan avancera in på kontoret, leda någon grupp och sedan klättra uppåt.

Högskolan Dalarna (2 studenter i åk 3, en tjej och en kille):

- (Tjej): Så småningom får jag nog arbetsledande uppgifter, men det är inte därför jag valde den här utbildningen. Jag är lite orolig för att det kan bli lite problem, för jag känner mig lite i underläge som ung och tjej. Särskilt mamma är orolig.
- (Kille): Jag brukar inte tänka så mycket på vad som ska hända efter studierna. Jag har svårt att tänka mig själv i någon ledarposition. Det jag kan är inget att sätta emot dem som har jobbat i branschen i 20-30 år. Jag tror att man måste vara i branschen ett bra tag och lära sig innan man kan leda folk. Man måste vara ödmjuk. Jag vill inte alls ha någon ledande position. Det är möjligt längre fram att det kan bli aktuellt. Det är inte det som avgjort att jag valt den här utbildningen.

Har utbildningen innehållit tillräckligt om ledarskap och personalledning?

KTH Syd (6 studenter i åk 3, varav 2 tjejer):

Alla svarar nej på frågan. De tror att de skulle ha stor nytta av en ledarskapsutbildning eftersom de räknar med att få personalledande jobb.

En av dem har gått en valbar kurs i ledarskap och organisationsutveckling. Han tycker kursen var jättebra. Det var flera som sökte den kursen men de fick inte p.g.a. att antalet deltagare var begränsat.

Chalmers Lindholmen (2 studenter i åk 3, tjejer):

- Vi har inte haft så mycket träning i det under utbildningen. Det är när vi haft projektarbeten som det automatiskt kommer upp vem ska ha en ledarroll. De som får en ledarroll får en chans att utvecklas, men inte de som är lite tillbakadragna.
- Utbildningen borde ha innehållit mer av detta, framför allt nu när man börjar söka jobb och de frågar vilken befattning man vill ha. Hur man styr en organisation har vi inte varit inne på alls.

Högskolan Dalarna (2 studenter i åk 3, en tjej och en kille):

- (Tjej): Nej. Jag har inte fått några svar på mina personliga undringar. Jag saknar det jättemycket. Lite beteendevetenskap och psykologi borde vi haft.
- (Kille): Vi har inte läst något som kan vara till hjälp om man hamnar i ledarposition. Jag har inte saknat det direkt, men det skulle säkert vara bra. Jag tror att man kan lära sig mycket senare i arbetslivet, det finns säkert kurser man kan gå.

Byggföretagen - företagsledning

Vad förväntar ni er att studenter från byggingenjörsutbildningen kan om personalledning och ledarskap när ni anställer dem?

Einar Mattsson Byggnads AB:

Allmänt sett saknar vi i branschen den personalledande utbildningen. De flesta som kommer och jobbar som arbetsledare, platschefer och arbetschefer har en teknisk utbildning på högskolenivå eller gymnasienivå som inte har några personalledande ämnen. Där finns det brister.

JM, Stockholm:

Inte något särskilt. Normalt ingår inte något sådant i utbildningen, utan det får vi ge dem, och det gör vi också.

Sbs Entreprenad:

Vi har inga stora förväntningar. Jag vet egentligen inte speciellt bra hur innehållet i utbildningen ser ut.

Vi anställer 2-5 personer som kommer från byggingenjörsutbildningen om året. Det som vi bedömer när vi ska anställa är utvecklingsbarheten när det gäller just ledarskapsförmågan.

De som kommer från skolan anser sig väldigt bra på att jobba i grupp. Men jag tror att det är fel. Egentligen är det nog så att de har jobbat väldigt mycket individuellt. När de kommer till oss får de jobba i grupp på ett helt annat sätt, där de inte får framhäva sig själva. I skolan är det ju så att betygen sätts på de enskilda personerna, medan vi här sätter betyget på teamet. Många tycker det är svårt i början.

Så det de tror att de har i samarbets- och ledningsförmåga, alltså hela den sociala kompetensen, och som de ofta uttrycker, det håller inte jag med om, utan det får vi ge dem här.

Vi går mycket på det beteende vi tycker oss se hos dem. Då finns det de som vi direkt väljer bort, de kan ha kanonbra betyg men som vi bedömer inte kan jobba i team.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Vi ställer inte några andra ledarskapskrav än ödmjukhet och intresse.

De är ju så nya så de vet inte vilken inriktning de ska välja, om de vill bli platschefer eller jobba med kalkyl och inköp på kontoret.

Ledarskapsförmåga är en svår egenskap att hitta vid en anställningsintervju. Vissa har den naturligt medfödd, men man kan också lära sig till viss del.

En bra ledare ska utveckla sina egna egenskaper mer än inlärda kunskaper och beteenden. En bra ledare ska kunna få med sig folk och det kan man göra på många olika sätt.

Skanska, Dalarna:

Inte tillräckligt.

Ur produktionssynpunkt ser jag KY-utbildningen som den bästa, även när det gäller ledarskap och personalledning. Där har de flesta varit ute och jobbat och vet hur det fungerar och så kompletterar man med teori.

Byggingenjörutbildningen borde rikta in sig på att studenterna ska bli produktionschefer. Det vore det idealiska.

Byggpartner i Dalarna AB:

Det är som vanligt när man anställer yngre medarbetare, man vet att de har lärt sig att ta emot information och omsätta den i praktiken. Annars utgår man från att de inte kan särskilt mycket - en allmän baskunskap om byggbranschen så att de snabbt kan snappa upp den information de får ute på företaget.

Borde de kunna mer?**Einar Mattsson Byggnads AB:**

Det är klart att det vore en fördel. Vi tittar ju på att man har en ganska bra teoretisk kompetens som grund, men sedan anställer vi om vi tror att de har drivkraft och ledaregenskaper. För oss är ledaregenskaperna det viktigaste.

I vilken mån man kan utbildas till ledare är inte lätt att säga. Vi tittar mycket på om de har ledarintresse, alltifrån att de har varit med i idrottslag, scoutledare och annat sådant. Eller att de i skolan har haft roller som visar ett engagemang, alltifrån festkommittéer till kårordförande.

JM, Stockholm:

Många kommer direkt från gymnasiet och högskolan och har inte varit ute i arbetslivet. Då är det svårt att lära sig om ledarskap om man inte har tränat det praktiskt. Man behöver något att relatera till.

Man kan aldrig någonsin gå in och bli platschef direkt. Även om de lade in ledarutbildning på högskolan. Byggen är så komplicerade att det inte går att lära sig i en skolbänk. I skolan får man en grund, en inträdesbiljett. Sedan måste man ut och se hur det går till.

Sbs Entreprenad:

Det finns gränser för vad en ung människa utan arbetslivserfarenhet kan ta till sig. Det är ingen mening att pumpa i mer. Om det inte kombineras med något annat.

Om man har utvecklat en ledarskapsförmåga så har man gjort det p.g.a. erfarenhet men också p.g.a. olika utbildningar. Alla bitar fogas till varandra.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Det är klart att det är önskvärt. Speciellt för tjejer, eftersom det är en så mansdominerad bransch. Vi har tre kvinnliga arbetsledare av 23-24 stycken.

Förståelsen för organisationsfrågor, gruppsykologi, målstyrning, projektarbete – de bitarna är viktiga att ha.

Fast egentligen vet vi inte vad utbildningen har för ledarskapsinnehåll. Det är så mycket annat som spelar roll vid en anställningsintervju, referenser, uppträdande, den inre känslan.

Vi har en ganska långsam förväntan på våra nyanställda. Vi har en lång upplärningsperiod och sedan får de själva bestämma takten för vad de vill prova och vilket ansvar de vill ta.

För oss är det viktigare med en lätt kännedom om ledarskapsfrågor än att vi ställer krav på att de ska ha uppnått en viss kompetens inom ledarskapsteorier. Att vara en bra ledare som kan hantera sina medarbetare på ett bra sätt kräver lång träning.

Skanska, Dalarna:

Jag skulle *absolut* vilja ha det så. Utbildningen borde ta upp mycket mer sådant. De kan inte tillräckligt mycket när de kommer hit, utan det blir en längre process här. De är lite otåliga när de kommer, de vill bli chefer direkt och få hög lön.

Byggpartner i Dalarna AB:

Kunskapsmässigt finns det mycket att göra. Men man ska egentligen inte tro att det finns någon skolning i hur man blir en bra chef.

Spelar det någon roll hur mycket de kan?

Einar Mattsson Byggnads AB:

Nej, det går att hantera. Men flertalet som går den utbildningen kommer förr eller senare till att de ska vara personalledare. Då gäller det att man passar för det. Frågan är hur man kan sålla bort sådana som inte är lämpliga. Det vore kanske bra om de som inte passar redan under utbildningen upptäcker att de inte är så bra på personalledning så de slipper ställas inför det när de kommer ut på arbetsplatserna.

JM, Stockholm:

Det är ingen stor brist. Man kan säkert läsa någon grundläggande kurs i psykologi. Jag tror att ledarskap har att göra med naturlig fallenhet. Det gäller att välja dem som har rätt förutsättningar till ledare. Det kan man inte alltid lära sig. Men har man en bra grund att stå på så kan man alltid utveckla det.

Sbs Entreprenad:

Nej, jag har inte tänkt på om de borde ha haft mer sådan undervisning. Däremot skulle skolan ta ur dem en del av den individuella prestationsångesten. Den lägger hinder i vägen för förmågan att utöva ledarskap.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Se svaret på föregående fråga.

Skanska, Dalarna:

Se svaret på föregående fråga.

Byggpartner i Dalarna AB:

Det vore kanon om de hade mer kunskaper. Det borde de ha, men jag har inga förväntningar alls.

Vi rekryterar väldigt många arbetsledare och chefer bland yrkesarbetarna. Det är den bredaste rekryteringsbasen. Utifrån färdigheter och hur man hanterar människor. Det handlar väldigt mycket om naturlig fallenhet. Till en viss nivå går det att träna upp.

Vilka arbetsuppgifter får de när de börjar hos er? Hur snabbt får de personalledande jobb?

Einar Mattsson Byggnads AB:

På tjänstemannasidan har vi för entreprenadverksamheten arbetsledare som är utbildade på olika sätt, men där huvudrollen är att driva och leda byggnationer. Då är man först arbetsledare, sedan platschef och så blir man kanske arbetschef.

Men vi har också motsvarande utbildningsbehov på projektutveckling där man mer jobbar med utredning. Man är projektledare, gör marknadsanalyser m.m.

Sedan har vi förvaltningssidan, där man är fastighetsförvaltare. Man blir fastighetschef och förvaltningschef.

Fördelen hos oss är att vi kan erbjuda våra medarbetare någon av dessa olika roller och de kan också byta mellan dem.

JM, Stockholm:

Vi tycker att alla, såväl civil- som byggingenjörer, som vi anställer ska börja med att jobba ett par, tre år ute i produktionen. Både civil- och byggnadsingenjörer får börja som mätningstekniker, arbetsledare. Vi hoppas att många av de högutbildade vill jobba ute i produktionen, men det är svårt med civilingenjörerna. Därför sätter vi ett hopp till byggingenjörerna, men det är många av dem också som vill sitta och jobba med projektutveckling. Trendyrket är att bli projektledare. Det är lite olyckligt.

Vi undrar varifrån vi ska få våra platschefer i framtiden. Många ser byggingenjörerna som våra framtida platschefer. Fast många av dem kommer nog att gå vidare till projektutveckling.

Vi har också den nya KY-utbildningen, Nackademin, 80 poäng. Därifrån har vi anställt några.

Sbs Entreprenad:

De finns på hela bredden. De flesta finns ute på arbetsplatserna. Det är cirka 20 här inne på kontoret och 40 ute som arbetsledare, platschefer, utsättare, inköpare, kalkylerare, projektchefer. Allt beroende på personliga egenskaper.

Det händer att de direkt hamnar i en arbetsledarroll, beroende på vad de har med sig för erfarenheter.

Om de har ambitionen att göra karriär så säger jag alltid att de ska räkna med 3-5 år innan de kan få riktigt självständiga arbetsuppgifter och vill de inte det så är det ingen idé att de börjar. Jag har blivit tydligare med det med tiden.

Ledarskap har väldigt mycket att göra med de värderingar och beteenden som vi i företaget vill ska finnas. Det vill vi kunna påverka för det är den kanske viktigaste biten

i den fortsatta anställningen, att man delar värderingarna och betar sig som vi anser att man ska göra.

Så vi har egentligen inte någon efterfrågan på mer ledarskap i utbildningen. De ska vara så opåverkade som möjligt.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Först ska de ut i produktionen, helst så att de kan komma in precis i början av ett projekt på de stora arbetsplatserna. När de kommer ska de inte leda arbete direkt, utan de ska lära sig av de äldre. Det dröjer åtminstone 1-2 månader innan vi kan avgöra om de kan leda något arbete. Det är personens eget intresse som avgör hur duktig den blir.

Skanska, Dalarna:

Förut under högkonjunkturen kom dom ut nästan direkt och det var katastrof. Ideal-situationen är mellan 5 och 10 år. Under den tiden får de vara ute och som andremän lära sig av någon rutinerad produktionschef.

Byggpartner i Dalarna AB:

Det varierar. Vi betraktar dem som trainees, att de ska få så varierande arbetsuppgifter som möjligt de första åren. Två av de första tre åren bör de vara ute på bygge.

De som vi anställt från högskolan har varit bra rekryteringar, fast det tar sin tid att skola in dom. Men jag har heller inga andra förväntningar.

Vilka utvecklingsmöjligheter har ni på företaget?

Einar Mattsson Byggnads AB:

Det går att göra karriär internt. Från att ha varit kollektivanställd, t.ex. snickare, är det flera som kompletterat med olika kurser och blivit arbetsledare.

Vi låter dem gå kurser som ordnas av branschföreningarna. Men har man inte viljan i botten så är det svårt. Många av de utbildningarna är mer tekniska och mindre renodlade för ledarskap. Men de har inslag av ledarskap.

Det finns ju också arbetsuppgifter som inte är arbetsledande, t.ex. kalkylering eller inköp.

Så det finns roller för alla, men vår dröm är att våra killar ska kunna alla rollerna.

För dem som vi satsar på ska bli högre chefer följer vi ett utbildningsprogram tillsammans med branschen. Det sker på IFL. Det är en renodlad chefsutbildning.

JM, Stockholm:

Vi har ett traineeprogram som bara är för civilingenjörer, men vi har talat om att göra ett också för byggnadsingenjörer (120 poäng).

Den grundläggande ledarutbildning som vi har i traineeprogrammet får även andra. Det finns ledarutbildning på 4 nivåer, förutom den grundläggande anlitar vi bl.a. M-gruppen och IFL.

Sbs Entreprenad:

Vi har alla möjliga utbildningar, både internt och externt. När det gäller sådant som handlar om ledarskap så vill vi helst sköta det internt så vi vet att det stämmer med våra värderingar. Vi vill inte köpa ihop färdiga lag, utan vi vill bygga dem själva.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Vi fostrar dem till att skaffa sig den behörighet som krävs för att vara en självständig platschef. De som visar framfötterna skickar vi på olika slags ledarutbildningar.

Teoretisk utbildning under de 3 skolåren när man inte har någon erfarenhet av verkligheten förslår inte. Det kanske tar 5 år i arbetet för att få en tillräckligt stor erfarenhetsbank för att kunna tillgodogöra sig ledarskapsutbildningarna.

Vi inriktar oss mer på att fostra dem i en anda och sen ta vara på den personliga fallenheten hos var och en och sen styra den åt det håll som vi och personen själv vill.

Skanska, Dalarna:

Oerhört stora. Det är upp till mig i de personliga utvecklingssamtalen. De får gå både interna och externa kurser.

Byggpartner i Dalarna AB:

Vi ordnar med olika kurser, både enstaka och företagsutbildningar. Vi håller på och lägger upp ett system som innebär att vi, med hjälp av externa krafter, har en skola som snurrar hela tiden.

Hur är era relationer till högskolan?**Einar Mattsson Byggnads AB:**

Inget svar p.g.a. att frågan inte ställdes.

JM, Stockholm:

Det är en allmän uppfattning att vi får den utbildning vi behöver. Har vi några synpunkter så kontaktar vi respektive skola.

Sbs Entreprenad:

Det är till och från. Vi jobbar på flera fronter, där byggingenjörsutbildningen är en som vi inte behandlar på något särskilt sätt. Vi försöker engagera oss. Också genom BI.

F O Peterson och Söner Byggnads AB:

Chalmers Lindholmen har vi inte någon kontakt med, utan det går via BI.

Skanska, Dalarna:

Tyvärr är jag för dålig på det. Inte heller vi i byggföreningen här är så aktiva. Ska man vara ärlig så är det så att vi är entreprenörer och skolan är i sin värld. Vi är långt ifrån varandra. Det tar mycket längre tid för skolan att göra förändringar.

När det gäller KY-utbildningen har vi dock kommit närmare varandra.

Byggpartner i Dalarna AB:

Nog är det fortfarande ganska stort avstånd mellan skolan och arbetslivet. Vi har faktiskt försökt från industrin att påverka utbildningen i Borlänge, men det verkar som om de tycker att de klarar sig själva, de vill inte ha några influenser.

Däremot har vi mycket bättre utbyte med högskolan i Västerås.

Sammanfattningsvis har jag betydligt mer att önska, båda vad gäller innehåll i utbildningen och kontakterna med skolan. Och jag tror att jag även talar för kollegorna och branschen i stort.

Byggföretagen – anställda

Bakgrund

Sbs Entreprenad:

- 1 (Kvinna) Examen i Jönköping. Jobbat drygt 1,5 år på Sbs. Har ännu inte haft någon arbetsledarfunktion. Ser fram emot att få det.
- 2 (Man) Gick 4-årig teknisk linje på gymnasiet. Jobbat i 11 år på Sbs. Har varit ute som arbetsledare och platschef. Ansvarar nu för kalkyl och inköp på mark- och anläggningssidan.

JM:

- 1 (Man) Examen våren 2002 i Uppsala. Arbetsledare sedan september 2002.
- 2 (Kvinna) Examen 2000 i Karlstad. Arbetsledare i stort sett direkt.
- 3 (Man) Examen 1998 i Västerås. Arbetsledare efter cirka 1,5 år.

Fick du under utbildningen lära dig tillräckligt om ledarskap och personalledning?

Sbs Entreprenad:

1

Nej, det kan jag inte påstå. Det handlade bara om tekniska teoretiska saker om själva byggandet. Jo förresten, vi hade en kurs som hette organisation och ledarskap. Men det var bara en föreläsning som handlade om ledarskap. Det var en så liten del att jag glömt bort det.

Vi jobbade mycket i grupp, och det innebar ju rent praktiskt ledarroller.

Det är en viktig kunskap om man ska vara ute och jobba som arbetsledare. Det är ju bra att veta hur man ska handskas med personalen och hur man ska uppmuntra den och att den känner sig delaktig.

2

När jag gick fanns det inget om ledarskap i utbildningen.

Jag är lite tveksam till om utbildningen ska innehålla det. Ledarskap har så mycket att göra med personliga egenskaper och att man kan det man jobbar med. Jag tror att ledarskapsutbildningar bygger upp en bild av att om man gått den skolan är man lite utvald och en bra ledare när man börjar i arbetslivet. Det kan man vara om man har de rätta egenskaperna, men man kan lika gärna snabbt halka ner på jorden när man upptäcker hur det egentligen fungerar.

Jag tror att det är lite övervärderat.

JM:**1**

Vi hade ingenting om det. Helt klart borde vi haft det. Jag skulle absolut haft användning av det. Det fanns många ämnen som jag kunde valt bort i stället.

2

Vi hade ingenting. Men det hade varit jättebra om vi haft det. Så man varit förberedd på vilka problem som skulle kunna uppstå och hur man ska reagera. I alla fall någon slags grundutbildning.

3

Det var det skralt med. Vi borde haft mer, och även mer ekonomi.

Finns det utvecklingsmöjligheter inom företaget?**Sbs Entreprenad:****2**

Vi har satsat mycket på utbildning. Om man själv är intresserad av något är det bara att säga till så finns alla möjligheter. Det finns inga begränsningar.

JM:**1**

Ja, det gör det. T.ex. ledarutveckling, bl.a. för platschefer.

2

Jag har försökt hitta någon kurs som är bra, men dom är lite luddiga. Det finns t.ex. ingen som handlar om konflikthantering, utan det är inbakat i bl.a. platschefsutbildningen.

3

Jag är övertygad om att det finns, men jag har inte kollat. Jag har inte känt något behov.

Affärsutveckling – alternativ med helhetssyn

Vid mitt besök på Chalmers Lindholmen i Göteborg deklarerade programledaren Bert Luvö nästan lite skamset att det är tunt med ledarskap och personalledning i byggingenjörsutbildningen. Han skyndade sig dock att berätta om en ny 120-poängsutbildning för byggsektorn, som heter ”Affärsutveckling och entreprenörskap”. Den första kullen går ut nu i vår.

Bert Luvö tycker att ”Affärsutveckling” är ett mycket bra alternativ till den vanliga byggingenjörsutbildningen, inte minst i ett ledarskapsperspektiv.

”Bakgrunden till att utbildningen kom till är de stora förändringarna som ägt och äger rum i byggbranschen”, förklarar Bert Luvö.

”De gjorde det berättigat att skapa en utbildning med bredare kompetens som skulle vara värdefull för branschen. En utbildning där man jobbar mer med projekt och utvecklar egna projekt i företagen, i stället för att vänta på att en kund ska komma med en beställning.”

Utbildningen ska ge studenterna en helhetssyn på byggföretagens verksamhet. Den vänder sig inte bara till naturvetare utan också till samhällsvetare. Det krävs inte så mycket matte, fysik och kemi som på byggingenjörsutbildningen.

Ungefär hälften av utbildningen består av teknik (jämfört med byggingenjörsutbildningen har framför allt konstruktion och matte bantats). Den andra hälften delas av beteendevetenskap, ledarskap, ekonomi, marknadsföring, juridik och entreprenörskap.

Det ledarskapsbetonade innehållet består dels av en 5-poängskurs i beteendevetenskap i åk 1, dels av en projektledningskurs om 5 poäng i åk 2 och dels en 5-poängskurs i ledarskap i åk 3.

En del av undervisningen och rapporteringen sker på engelska, i samarbete med Northumbria University i Newcastle.

Studenterna får formellt inte kalla sig för ingenjörer när de är klara, utan för teknologie kandidater i byggteknik. Men Bert Luvö tycker att de är lika mycket byggingenjörer som de som gått byggingenjörsutbildningen.

Bert Luvö tror att byggingenjörsutbildningen på Chalmers Lindholmen kommer att påverkas av ”Affärsutveckling” just när det gäller ledarskap.

Jag passade på att tala med tre Affärsutvecklingsstudenter i åk 3. De är mycket nöjda med utbildningen. De tycker att ledarskapsinnehållet har gett dem mycket och tror att de kommer att ha stor glädje av det när de kommer ut på företagen.

”Jag tror att man växer som människa om man läst en sån här kurs, jag har gjort det i alla fall”, säger en av studenterna.

Jag frågade också de byggföretag jag besökte därefter om vad de spontant anser om ”Affärsutveckling”.

”Helt rätt”, tycker Jörgen Engerfelt på Skanska i Borlänge.

”Verkar bra. Man kan väl ha både och”, säger Bo Olsson på Byggpartner i Falun.

”Utbildningen som sådan tror jag är bra, men man får inte tro att man tillhör en elit bland dem som går ut högskolan”, säger Kent Kihlqvist på Sbs Entreprenad.

”Ekonomi och juridik låter jättebra. Man får dock inte ta bort för mycket teknik”, säger Göran Nilsson hos F O Peterson och Söner.