



PÅ RÄTT KURS - för halv maskin

Jan Ginsburg
Frilansjournalist

Stockholm februari 2003

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

Författarna ansvarar själva för innehåll och slutsatser

BYGGKOMMISSIONEN

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

Ingress	2
Här är de tre som intervjuats. De presenterar sig själva.	2
Per-Eric Larsson (P-EL), JM AB, Stockholm	2
Peter Eliasson (PE), Jones Lang La Salle, Göteborg.....	2
Peter Ström (PS), Midroc Construction, Jönköping.....	2
Synpunkter och rekommendationer från SBL-rapporten och vad de tre intervjuade tycker har hänt sedan dess	3
Vänd upp och ner på och platta till organisationerna för att kundens krav ska förstås.....	3
Ansvar ska ligga på den som utför jobbet.....	4
Ledaren ska vara ”coach” för självstyrande grupper, med social kompetens och breda visioner.....	5
Medarbetartanken måste utvecklas – alla ska vara självgående individer med egen kompetens och eget ansvar	5
Undvik fastlagda karriärvägar	6
Urholka fackets inflytande	7
Inför företagsinterna klubbar för alla medarbetarroller, för att begränsa fackets roll.....	7
Lönesystem som ger större lönespridning, kopplat till bonus. Lönen ska också ge stimulans och uppmuntran	7
Företagen ska engageras i utbildning på ett tidigt stadium. Systematisk rekrytering ska ske från yrkeshögskolan och från universitet och högskolor	8
Organisationen ska ha en fast kärna medarbetare, som man behåller oavsett konjunktur. Svängningar avhjälpas med externa underentreprenörer	9
Industrialisera byggprocessen	10
Attityder och värderingar inom organisationerna måste förändras	10
Den manliga dominansen måste brytas	11
Sammanfattning	11
Vilka är de viktigaste förändringarna som skett?	11
På vilka områden har inga förändringar alls skett?	12
Har något blivit sämre?.....	12
Så en bit på vägen mot det ni ville har man kommit?	12
Var finns det största motståndet mot förändringar?	12
Är det något du ändrat uppfattning om?	13
Slutsatser	13

Ingress

I samband med en ledarskapsutbildning 1995 inom det så kallade SBL-programmet vid IFL (Institutet för företagsledning) genomförde sex av kursdeltagarna ett projektarbete som resulterade i rapporten ”Personalstrategier i framtidens byggföretag”. Idén var att presentera tankar och förslag om hur byggföretagen – genom att förändra personalstrategierna – skulle kunna överleva på såväl kort som lång sikt.

Hur ser författarna idag på de synpunkter de framförde 1995, utifrån de erfarenheter de fått i sina jobb inom byggbranschen?

Under sommaren har tre av dem intervjuats. Av de övriga tre arbetar två som tjänstemän inom branschorganisationen Sveriges Byggindustrier och den tredje är bosatt och verksam i Norge – de har därför inte den direkta kunskap och erfarenhet av de svenska byggföretagens vardag som kan anses önskvärd i detta sammanhang.

-o0o-

Här är de tre som intervjuats. De presenterar sig själva.

Per-Eric Larsson (P-EL), JM AB, Stockholm

”Jag har i stort sett samma jobb här i Stockholm som jag hade då vi skrev rapporten 1995. Då kallades jag för avdelningschef, nu heter det projektchef. Jag har några projekt- och projekteringsledare under mig. Min närmaste chef är regionchef.”

Peter Eliasson (PE), Jones Lang La Salle, Göteborg

”Jag jobbade tidigare på ett mindre byggföretag, F O Pettersson och Söner (P&S), i Göteborg, som arbetschef fram till år 2000. Jobbar nu på det internationella fastighetsförvaltningsföretaget Jones Lang LaSalle Services AB (JLLS) och har hand om driftpersonalen i västra Sverige.”

Peter Ström (PS), Midroc Construction, Jönköping

”Jag är Midrocs områdeschef för Jönköpings län. Jobbade från 1980 och fram till för cirka fem år sedan på Siab. När NCC köpte Siab blev jag värvad till Midroc.

Vi sysslar med alla typer husbyggnad - skolor, administrativa byggnader, bostäder, hotell, varuhus.

Det var en upplevelse att komma till Midroc från ett hierarkiskt styrt företag som Siab, som var fruktansvärt tungarbetat. Här är styrningen ovanifrån inte speciellt markant, utan den styrning vi har åstadkommer vi själva.”

Synpunkter och rekommendationer från SBL-rapporten och vad de tre intervjuade tycker har hänt sedan dess

Här följer nu de synpunkter och rekommendationer som finns i deras rapport från 1995. Efter varje förslag berättar de tre intervjuade vad de tycker har hänt sedan dess.

Vänd upp och ner på och platta till organisationerna för att kundens krav ska förstås

P-EL: Just nu verkar det som om man inom JM håller på att bygga upp hierarkierna igen. JM har delats upp i en projektutvecklande del och en producerande del. Det känns som om det har blivit rätt mycket byråkrati mellan dessa delar. Här har man alltså inte plattat till, utan snarare infört ett par nivåer till. Det går trögt, men det är möjligt att det är ett inkörningsproblem, vi har haft den nya organisationen i bara ett halvår.

PE: På P&S plattade vi till organisationen rejält. Byggchefer togs bort, det var en arbetschef med en organisation som skötte inköp och liknande. Vi fördelade ut mycket på platschefsnivå och även ansvar till gubbarna.

Det gick inte så lätt. Det tog några år och det var väl inte fullt accepterat när jag slutade. Det var olika på olika platschefer, många yngre som var lyhörda och även någon äldre. Sen fanns det alltid någon tyngre motståndare. Så det tog olika lång tid.

Här på JLLS har vi en väldigt platt organisation. Exempelvis har jag ansvar för västra Sverige, har en tjej som hjälper mig med diverse, två tjänstemän som inte är arbetsledare utan sköter en del tekniska frågor, fyra driftledare som sköter 27 killar.

PS: Hade jag varit kvar i NCC hade det inte varit möjligt över huvud taget. Varken Skanska, Peab eller NCC har lyckats platta till organisationerna, utan dom är ganska hierarkiska med hårda styrningar ovanifrån.

Vår VD har tagit bort ett led mellan mig och honom och därmed plattat till organisationen en del. Varje person här jobbar betydligt mer vertikalt och har ett stort ansvar från topp och ner. Tack vare Midroc har det gått att få igenom en del av de önskemål vi hade i rapporten.

Till viss del är det storleken i sig på organisationen som avgör om den går att platta till och göra mindre hierarkisk. Det är lättare i mindre företag men det går även i andra företag – om man vill. Ett klassiskt problem är ”propparna” i organisationen, dvs 40- och 50-talister som vill värna sina positioner och är rädda för förändringar.

Ansvar ska ligga på den som utför jobbet

P-EL: När projekten väl är igång så ligger besluten och att driva projektet på projektledaren. Sen är det upp till projektledaren att informera arbetsledarna, men det brukar funka bra.

Vi bygger mycket bostadsrätter och arbetsledarna på arbetsplatsen jobbar mycket direkt med försäljning. Det innebär att alla är delaktiga där och träffar kunderna i ett tidigt skede. Dom får en omedelbar respons på det som dom varit med om att producera.

PE: På P&S har man fördelat ut ansvaret till gubbarna. 1997-1999 var det stort motstånd för man tyckte inte att man hade betalt för sånt som arbetsledarna tidigare haft hand om. Sen började man inse att det egentligen var kul att få veta saker mycket tidigare och få mer information över huvud taget.

Och här på JLLS har man tryckt ut mycket ansvar på killarna. För mycket har vissa tyckt, de har varit rädda för att göra något fel. Vi har pratat mycket med dem och inte lagt lika mycket ansvar på dem som varit oroliga. När de sett att det fungerar bra för de andra har rädslan dock släppt för de flesta.

Det tar tid – längre än jag trodde - innan folk accepterar detta och inser fördelarna. Men nu har även byggfacket här i Göteborg börjat inse att det kan vara bra.

PS: Jag är själv tyvärr en ganska dominant chef, men jag vill att mina underställda tar ansvar och egna beslut så långt det går. På Siab fick vi en chef som tyckte att man skulle vidga staketet runt var och en så man fick en större fälla att vara i.

Men när jag blev chef så tog jag bort i stort sett hela staketet. De medarbetare som jag då hade klarade tyvärr inte detta. Det var många 30- och 40-talister som hade gått i fällan hela livet, de vågade aldrig gå utanför och blev bara osäkra när staketet försvann.

Här på Midroc har jag sett till att omge mig med medarbetare som vi kunnat fostra från början så de kan ta egna beslut.

Våra fyra ledande platschefer är unga, de kommer från högskolan. De tar de flesta beslut som jag anser att de ska ta, och därmed har de också växt.

När det gäller yrkesarbetarna har det inte förändrats nämnvärt. De vi tog med oss från Siab och NCC var ganska självgående redan från början och klarar sig bra. Av dem vi anställt därefter har en del lyckats och en del inte.

Ledaren ska vara ”coach” för självstyrande grupper, med social kompetens och breda visioner

P-EL: Det håller jag fortfarande med om, men många tekniker är väldigt fyrkantiga och det måste man på något sätt jobba bort.

Jag tror att vi på JM har kommit långt med det. Vi har numera många tjejer anställda, många är i 30-årsåldern. Vi har ett treårigt trainee-program och där är en mycket stor del tjejer. Dom är på väg upp i hierarkin, som projekt- och projekteringsledare. Vi har också en eller två tjejer i ledande ställning ute på många arbetsplatser. Därmed har det kommit in ett annat synsätt, dom sätter sin prägel på ledarskapet.

Jag försöker jobba som coach. Jag behöver inte vara ute och peka med hela handen, utan vi resonerar fram hur ett projekt ska köras och sen kan arbetsledarna och platschefen själva träffa entreprenören och diskutera hur man ska göra och ta fram priser. Så jag tycker att vi har delegerat rätt mycket.

PE: På P&S var man rätt duktig på det. Dom gamla traditionella platscheferna var väldigt auktoritära, men dom unga har ett helt annat sätt med mera coaching. Det funkar nu väldigt bra med såväl arbetschefer som platschefer och arbetsledare.

Det finns ett antal mellanstora företag här i regionen som jobbar på ungefär samma sätt, såvitt jag vet. Hur dom stora drakarna har det har jag ingen uppfattning om.

Jag tror att det är lättare i små och mellanstora företag. Men dom stora kommer nog också att bli bättre, dom har bytt åldersstruktur på cheferna ganska radikalt dom sista två, tre åren. Det är mycket en generationsfråga.

PS: Jag tror att jag är en person som är coachande till kanske 50 procent. Det är lite belastande att jag ska ta alla beslut, jag skulle vilja ha mer hjälp av omgivningen. Men det är mitt eget fel att jag inte släpper taget helt.

Det är viktigt att de högsta cheferna är coachande så de kan påverka cheferna på lägre nivåer. Min chef är mer coachande än jag, han inspirerar mig att bli det i än högre grad.

Tre av de fyra platscheferna är duktiga på att bilda grupper som kan sköta byggena.

Medarbetartanken måste utvecklas – alla ska vara självgående individer med egen kompetens och eget ansvar

P-EL: Jag tycker nog att det har blivit mer och mer så, i alla fall på tjänstemannasidan. Men på ”gubbsidan” har det inte hänt ett dugg. Gubbarna känner mer tillhörig-

het med facket än med företaget, inte när man pratar med var och en av dom men när dom står i en kollektiv grupp är det ”vi och dom” som gäller.

PE: Det var väl det svåraste på P&S. Gränserna var inte borta på något sätt. Tanken var att man skulle få ett lag som spelade ihop och jag tyckte väl att laget spelade rätt bra den sista tiden jag jobbade där, även om gränserna mellan tjänstemän och arbetare fanns kvar. Det kändes som om främst arbetarna ville ha dom kvar, på gamla traditioner. På sikt tror jag att det kommer, men det ligger en bit bort.

Här på JLLS förs en diskussion mellan olika fack om att alla kollektivanställda ska gå över till tjänstemannasidan.

PS: Om jag jämför Siab med Midroc tycker jag att situationen förbättrats. Dom som följde med har utvecklats positivt. Fast jag skulle nog vilja ha något annorlunda sammansatta grupper. Helst ska de bestå av personer med totalkompetens, det vill säga såväl tekniker som säljare och som dessutom har social kompetens. Men tillgången på sådana personer finns inte alltid på marknaden. Man kan också försöka sätta ihop grupperna med personer som har olika kompetens, men som tillsammans utgör en totalkompetent grupp.

Vi har ett fruktansvärt problem idag med att rekrytera folk, det är katastrof. Om 10 år är alla våra områdeschefer borta, det är alarmerande. Om det inte vore så svårt att rekrytera folk skulle det vara lättare att genomföra medarbetartanken. Det behövs många olika sorters människor att välja mellan. Social kompetens är viktigare än tekniskt kunnande i den här branschen.

Undvik fastlagda karriärvägar

P-EL: Vi försöker använda den kompetens som finns på bästa sätt, oavsett vad som står på visitkortet. Vi ser till både vad varje individ är bäst på för stunden och att man sedan utvecklas och lär sig annat också.

PE: Svårt för mig att kommentera som kommer från ett litet företag. Vad jag känner till om dom stora bolagen är att åldersstrukturen på chefsnivån har gått ner drastiskt. Det kan vara ett tecken på att den sociala kompetensen är viktig, inte att man varit där i 30 år.

Här på JLLS kan man uttrycka sina åsikter och vandra lite fram och tillbaka, det är en del av företagets policy. Men det är ju ett konsultföretag som fungerar annorlunda än ett vanligt byggföretag.

PS: Mindre företag är mer begränsade när det gäller karriärmöjligheter.

Urholka fackets inflytande

P-EL: Se nedan under ”Lönesystem...”

PE: På slutet i P&S tyckte jag att relationen till facket var bra, även om man inte höll med om allt. Dom var mer lyhörda för idéerna som finns i vår rapport. Här på JLLS har vi mycket god kontakt med facket, Fastighetsanställda, här i Göteborg. Det beror på att han som är ordförande är en oerhört socialt begåvad människa. Generellt tror jag att byggfacket är mer ålderstiget i sitt tänkande än andra fack. Men det har blivit mycket bättre sedan 1995.

PS: På många håll i landet finns de problem med facket som beskrivs i rapporten. (I rapporten lyfter man i första hand fram att Byggnads ständigt underblåser motsatsförhållanden och intressekonflikter mellan arbetsgivaren och yrkesarbetaren.)

Men med facket i Jönköping är vi inte i närheten av dom problemen. Vi har ett mycket bra förhållande med fackfolk som är lyhörda och förstår problemen. Sen bestäms förstås vissa saker centralt och det kan vi ju inte göra någonting åt lokalt.

Inför företagsinterna klubbar för alla medarbetarroller, för att begränsa fackets roll

P-EL: Ingen synpunkt.

PE: Vi hade ett antal sådana referensgrupper, bl a för att skapa våra interna rutiner. Dom hade inte med facket att göra, utan vi blandade ihop människor som vi trodde att vi kunde få något av. Det fungerade rätt bra. En av grupperna höll på med företagets utveckling i framtiden. Dom flesta medlemmarna var oerhört engagerade, medan andra bara satt av sin tid. Gruppmedlemmarna utsågs av ledningen. Ofta var det dom som kom med idéerna som var med i grupperna. Vi la inte upp det som att ta bort facket, utan för att öka konkurrenskraften. Många av dom som var med i facket var med i referensgrupperna.

PS: Det tror jag inte fungerar på mindre företag som vårt. Det var ett storföretagsönskemål. Och eftersom jag inte tycker facket är något problem finner jag ingen anledning att driva detta.

Lönesystem som ger större lönespridning, kopplat till bonus. Lönen ska också ge stimulans och uppmuntran

P-EL: På tjänstemannasidan är det inga problem när det gäller lönerna, där är dom individuella. Och jag har alltid hävdad att även arbetarnas löner ska vara individuella. Dom har nu i praktiken månadslön och även en bonusdel, men den är gemensam för alla. Men det är låsta positioner, facket vill inte ha individuella löner.

Fast när jag sitter och pratar med t ex någon av basarna så är han inne på precis samma individuella linje som jag, men om jag sitter med hela facket så ska det vara lika för alla. Jag tror ändå att individuella löner kommer även bland arbetarna, men det kanske dröjer 10-15 år.

PE: 1997 började vi på P&S med månatlig utbetalning, men bonussystemet var inte klart förrän 2001, fast det berodde även på företagsledningen. Bonusen är både individuell, avdelningsvis och företagsvis. Men gubbarna vill inte ha det individuellt alls. Lönespridningen ökade något, framför allt gruppvis. Här på JLLS har vi individuella löner, även om facket försöker höja upp dom som ligger lägst. Om ett par år ska alla ha individuell bonus, bedömd utifrån ett antal belöningsfaktorer.

PS: Jag förespråkar, lite utifrån vad alla våra yrkesarbetare själva tycker, rena ackord – inte månadslön. Våra konkurrenter kör däremot med månadslön och olika typer av bonussystem. Man säger att ackorden ger sämre kvalitet och stress, men jag upplever det inte så alarmerande som belackarna säger. Ackorden ger högre produktivitet. Vi är löneledande här i Jönköping och ett av de mest lönsamma företagen.

Företagen ska engageras i utbildning på ett tidigt stadium. Systematisk rekrytering ska ske från yrkeshögskolan och från universitet och högskolor

P-EL: Genom vårt trainee-program har vi fått in rätt många yngre i företaget, så det har inte varit några problem att fylla upp behovet. Jag tror JM ligger rätt så bra till på teknologernas topplista.

Däremot är det svårt att få tag i riktigt kompetenta projektledare, självgående personer som kan gå in och driva ett projekt från start till mål. Det är också svårt att hitta erfarna plats- och arbetsledare. På ”gubbsidan” tror jag inte det är något problem, där har vi det folk vi behöver. Sen köper vi in folk för att kapa topparna. På sikt tror jag dock att det kan bli problem att få tag i folk. Det är tydligen få som har byggtutbildning som förstaval. Särskilt på ”gubbsidan” är det väldigt få som söker till gymnasiets byggyrkesprogram.

Vi saknar den gamla gymnasiingenjörsutbildningen. Det behövs en arbetsledarinriktad utbildning. Det som har tillkommit sen vi skrev rapporten är friskolorna och dom tror jag kan komma att tillföra en del bygginriktade utbildningar.

PE: Visst är det svårt att få tag i personal här på fastighetssidan, där jag sitter nu. Det gäller nog hela branschen. Man måste locka med höga löner. Fast vi har fyllt upp vad vi behöver för de närmaste 1-2 åren till en god kompetensförsörjning. På byggsidan är lönenivåerna relativt låga så att många specialister, duktiga ingenjörer, söker sig till andra ställen. En del företag är aktiva i utbildningssammanhang, medan andra inte är ett dugg aktiva. Dom stora företagen börjar synas lite, bl a på temadagar. Men det finns nog mycket övrigt att önska.

PS: Rekryteringssituationen har försämrats sen vi skrev rapporten. Då var det djup lågkonjunktur, byggverksamheten sjönk och många flydde från branschen. Under 10 år försvann många duktiga tjänstemän och dom skulle vi behöva ha tillbaks. Men dom finns inte. Nu tar det ett antal år innan dom som kom ut från skolan för några år sedan är uppe i den kunskapsnivån. Bland mina kolleger i företaget är jag den enda som anställt personer från högskolan och som vi utbildar själva i företaget. Dom andra har försökt rekrytera bland dom som redan är färdiga, men det finns inga.

Varje år är jag med på högskolan här och marknadsför oss. Vi är också faddrar åt högskolan när de gör sina projektarbeten. Jag ingår också i branschrådet på skolan. Men det är förstås viktigt att komma in på ett ännu tidigare stadium i skolan. Det är tid och kraft som saknas. Det ser dock ut som om det finns hyfsat med utbildade yrkesarbetare numera, bl a tack vare att byggmästarföreningen här satsat hårt på att informera eleverna i årskurs nio om trä-, betong- och murarområdena.

Organisationen ska ha en fast kärna medarbetare, som man behåller oavsett konjunktur. Svängningar avhjälpas med externa underentreprenörer

P-EL: Jag tror vi använder oss av det ungefär lika mycket som förut. Det lilla som jag haft hand om har fungerat väldigt bra.

JM har startat en ny avdelning som ska jobba med att köpa in delade entreprenader för att kapa topparna i små projekt som kräver mycket jobb från oss som bygg- och projekteringsledare. Sen vi skrev rapporten har också bemanningsföretagen kommit in i bilden. Dom använder vi oss också av i viss utsträckning. Vi har väl också lärt oss att planera byggena efter dom resurser vi har. Det var länge sedan jag hörde att JM behövt säga upp folk.

PE: Så jobbade jag redan tidigare på P&S. Det är ett Skanska-koncept nästan fullt ut här i Göteborg. NCC är delvis på väg dit också. Dom stora projekten drivs på det sättet. Min idé är fortfarande att man ska ha en fast kärna som man kan garantera jobb också under en normal lågkonjunktur. Då kan man också utbilda sin personal på ett annat sätt och behålla kunskapen. Så tror jag att många jobbar nu, speciellt dom nya uppstickarna. Jag tror inte på ren "construction management".

PS: Vi har lyckats med det hittills (till 60-70 procent), men då ska man komma ihåg att vi har varit i ett uppbyggnadsskede, vilket förstås är lättare än när marknaden går nedåt.

Vi har haft toppar som vi inte klarat av om vi inte köpt tjänster, av två skäl. Det ena är att det inte fanns folk att skaffa över huvud taget och det andra är att det är billigare på lång sikt. Men att köra ett renodlat "construction management" tycker jag inte om, för att en del av vår styrka är våra egna arbetare. Om jag kommer att gå in i nya projekt utanför Jönköping så kommer jag alltid att ha med mig en kärna av egna gubbar.

Industrialisera byggprocessen

P-EL: Där har det inte hänt så mycket. Det beror i hög grad på att mycket av det som är prefabricerat ser för jävligt ut. Det är svårt att undvika tråkiga prefabfasader utan att man ”klär om” dom – och då blir det dyrt.

Vi har också klimatproblem, vi kan inte köpa färdigisolerade väggar för vi klarar inte att få upp dom utan att det regnar. Men JM har tagit ett stort steg framåt genom att i Hammarby sjöstad i Stockholm börja bygga flerfamiljshus under tält, som inte tas bort förrän allt är under tak.

PE: När det gäller ombyggnadsarbeten är det svårt att industrialisera, men på nybyggnadssidan tycker jag att man gått åt det hållet, men det är först dom sista åren. Dom stora projekten man byggt här har varit rena monteringsbyggena. Fast man kan tycka det är konstigt att tillverka glasfasader i Norrland, skicka dom till Malmö för att komplettera dom och sen skicka dom hit till Göteborg. Så gjorde man med nya hotellskyskrapan. Det kanske inte är så mycket miljö med det. Det finns många fler prefabricerade industrihallar i den här regionen nu än för några år sedan.

PS: På 60-talet byggdes det mycket prefabricerat, p g a att det över huvud taget byggdes så mycket. Idag är det tyvärr för litet byggande för att utveckla industrialiseringen.

Attityder och värderingar inom organisationerna måste förändras

P-EL: I och med att vi har fått mycket mer tjejer i organisationen tror jag att attityderna har förändrats en hel del. Det känns som om det går åt rätt håll.

PE: I början tyckte jag det var tungt att ändra någonting. Men nu tycker jag att man är mer lyhörd och flexibel än 1995. Det beror mycket på att omvärlden förändras mycket fort. Den här branschen måste också hänga med i det.

Många av 40-talistpropparna är borta nu. Många är också kvar och flera av dom är duktiga specialister. En skillnad mot förr är att många specialister kan jobba kvar och ha bra betalt. Förr var man tvungen att bli chef för att få bra lön.

PS: Det är i stor utsträckning en åldersfråga. Och i vårt företag är snittåldern relativt låg. Men något systematiskt arbete för att förändra attityder har vi inte gjort. Jag tror att värderingsförändringar i samhället i stort, utanför företaget, betyder mer för medarbetarnas attityder än vad företaget försöker göra för att skapa andra attityder. ”Propparna” i organisationen är proppar när dom sitter i sin position, men får dom andra uppgifter så behöver dom inte alltid vara proppar, utan kan förändras ganska kraftigt i attityder.

Den manliga dominansen måste brytas

P-EL: Här har den brutits. I ansvarig ställning har vi ännu inte så många tjejer, men om fem år har vi nog hälften där med.

PE: Här på JLLS finns det många kvinnor, även på ledande och styrande positioner. På P&S hade vi två kvinnliga arbetsledare även på den tiden. Och när jag slutade anställde man två tjejer till. En av dom drev egna byggen. Skanska Fastigheter här i stan, som jag känner till väl, har väldigt mycket tjejer, bl a är cheferna tjejer. Det finns ganska många duktiga kvinnliga platschefer här i stan. Så det har gått framåt. Däremot blir många inte kvar så länge, de tar med sig sina erfarenheter och flyttar vidare. En del flyttar in på kontoren, andra flyttar till andra branscher.

Den totala manliga dominansen har brutits något, framför allt på chefsnivå. Men att få in tjejer bland byggarbetarna verkar tungt. Det är en tuff attityd där, tjejen måste vara dubbelt så bra som killarna för att bli accepterad. Och dom duktiga tjejerna söker sig snart vidare till annat.

PS: Jag är glad om vi kan anställa fler tjejer, och har aktivt jobbat för att blanda mer. Av dom fyra vi anställt på tjänstemannasidan är två tjejer. Men jag har fått en del kritik, för man tycker inte att dom har det praktiska kunnandet som byggbranschen kräver. Och då är man tillbaka i det gamla könsrollstänkandet.

Sammanfattning

Vilka är de viktigaste förändringarna som skett?

P-EL: Att man genom friskolorna på sikt kan få in fler som är intresserade av teknik. Att vi har fått in fler tjejer och att dom accepteras på samma nivå som killarna. Det behövs mer humanistiska kunskaper i den här branschen.

PE: Att ansvaret tryckts ut på kollektivsidan och fått byggarbetarna mer engagerade, så som vi gjorde på P&S. När det väl satt sig i organisationen tycker dom det är kul själva att ta ansvar.

Jag hade en kille som är 55 år och var lite trött på jobbet för några år sedan. Nu tycker han det är jättekul igen att jobba. Han hamnade på ett stort jobb, en serviceavdelning på ett sjukhus, som han skötte själv. Han tycker det är hur bra som helst. Sen att vi fått in mer coaching i stället för chefan.

PS: Jag jobbar idag i ett företag där det finns större möjligheter att själv delta i processen och vara med och styra. Vi har fått ner höjden på pyramiden, men vi har inte rivit den helt. Vi jobbar närmare ”construction management”, i alla fall när det gäller yrkesarbetare, däremot är det svårare på tjänstemannasidan.

På vilka områden har inga förändringar alls skett?

P-EL: Synen på lönerna på "gubbsidan". Där har det inte hänt någonting. Lönesystemet sätter käppar i hjulen.

PE: Det som var trögast i början var de fackliga relationerna, men när det väl började rulla så har facket fått en annan förståelse för förändringar. Sen har väl allt gått långsammare än vad vi hoppades, men egentligen i den takt som vi trodde. Jag trodde att byggbolagen skulle ha kommit längre med sina bonussystem och att ackordet skulle vara borta.

PS: Lönesystemet, med ackord. Att utveckla medarbetarna i självstyrande grupper.

Har något blivit sämre?

P-EL: Nej.

PE: Inte som jag kan komma på.

PS: Inte som jag kan komma på.

Så en bit på vägen mot det ni ville har man kommit?

P-EL: Ja, fast inte så långt som vi kanske hoppades. Men kom igen om ytterligare sju år så tror jag att mycket har hänt.

PE: Ja, det går i rätt riktning. Branschen saknar visserligen både tjänstemän och framför allt yrkesarbetare. Men jag tror att dom kommer tillbaka. Sen gäller det att hitta ett belöningsssystem som gör det attraktivt att jobba.

PS: Så långt marknaden har tillåtit. Kanske vissa saker inte var tillräckligt genomtänkta, mycket beroende på vilken organisation man jobbade i, hur frustrerad man var. Idag stödjer jag den här organisationen, då stödde jag inte den jag jobbade i.

Var finns det största motståndet mot förändringar?

P-EL: Byggfacket är definitivt en bromskloss när det gäller att utveckla lönesystemen på "gubbsidan". Det gör det svårare att hitta nya arbetsformer. Annars är det svårt att peka på något särskilt. Det kanske finns en uppfattning i hela samhället att det inte är något att vara byggare. Här på JM tror jag inte att 40- och 50-talisterna är några "proppar" längre.

PE: När det gäller dom så kallade propparna så tycker jag att det mesta överbyggats. Cheferna är betydligt yngre nu. Och när det gäller facket, även Byggnads, är de mer lyhörda. Förändringsprocessen i samhället har varit väldigt snabb de senaste åren.

Det som upplevdes som väldigt tuffa ord från oss 1995 är en självklarhet för många idag. Sen är det detta med ackorden och där är det främst facket som bromsar.

PS: De största bekymren finns lokalt, internt inom organisationerna. Att få igenom förändringar uppåt i organisationerna är avgörande. I detta företag finns den friheten, under förutsättning att vi tjänar pengar. Friheten är större i de mindre företagen. Det är svårare och mer toppstyrt i de stora företagen. Där tar man inte i lika hög grad hänsyn till lokala förutsättningar.

Fackets roll och lagstiftning ser jag däremot inte som några problem. Lagen om anställningsskydd kan i vissa fall ställa till problem. Lagen om offentlig upphandling borde avskaffas helt, den tillför inte något positivt för kunden.

Är det något du ändrat uppfattning om?

P-EL: Inte som jag kan komma på.

PE: Nej, jag kan nog skriva under på allt vi skrev då.

PS: Lönerna (se ovan).

I rapporten skrev vi att man ska sträva efter att inte ha äldre anställda än 55 år, det samtycker jag inte till idag. Erfarenhet är mycket viktigt, jag ser det nu när jag plockat in folk direkt från skolan att det tar väldigt lång tid innan man får ut det av dom som jag skulle vilja ha.

Slutsatser

I stort tycks de tre rapportförfattarna överens om att utvecklingen inom byggföretagen de senaste sju åren gått rätt väg, även om de nog hoppats att man skulle ha kommit längre.

Attityder och värderingar i företagen har ändrats en hel del. Problemet med ”ålderspropparna” har minskat och man är inte längre så rädd för förändringar. Den manliga dominansen har brutits, framför allt på tjänstemanna- och chefsnivå. Kvinnornas ökande deltagande bidrar till att förändra attityder och värderingar.

Bland det mest anmärkningsvärda är de tre chefernas ändrade inställning till facket. 1995 års rapport var mycket kritisk till fackets ”realistiska och verklighetsfrämmande inflytande i organisationen”. Idag har de en betydligt positivare syn; på lokal nivå har de mycket bra relationer med facket som blivit mer ”lyhört” för förändringar. Ett viktigt undantag är dock Byggnads hårdnackade motstånd till att ändra lönesystemet i individuell riktning.

Trögast att förverkliga är medarbetartanken, det vill säga att sudda ut gränserna mellan arbetare, tjänstemän och olika chefer och specialister. Motståndet tycks kompakt bland yrkesarbetarna.

Inte heller önskemålet om att ”riva pyramiderna” har uppfyllts i särskilt hög grad. Svårast verkar det vara i de stora företagen, där det till och med finns exempel på att det går i motsatt riktning. I de mindre företagen går det lättare.

Glädjande är dock att strävan att ”trycka ut” ansvaret till dem som utför jobbet har burit en del frukt, i viss utsträckning även bland yrkesarbetarna.

När det gäller byggföretagens intresse för att engagera sig tidigt i skolan finns det dessvärre mycket övrigt att önska. Sorgligt med tanke på framtida rekryteringar.

Att ha en kärna av fasta medarbetare och anlita underentreprenörer för att klara konjunktursvängningar (en modifierad form av ”construction management”) tycks ha slagit igenom ordentligt i byggbranschen.