

Ledarskapsmodeller

Kravet på ledarskapet varierar mellan olika organisationer. Kraven kan också variera över tid inom ett och samma företag.

Ledarskapet i en organisation kan analyseras utifrån:

- Hur det utförs, det vill säga vilken ledarstil som dominerar.
- Vilken *inriktning* det har, det vill säga vilken ledarskapsdimension som dominerar.

Många företag och organisationer utvecklas och behöver därför ett ledarskap som kännetecknas av flexibilitet och förmåga att hantera föränderliga förutsättningar. I byggbranschen behövs dessutom ledare med både teknisk kompetens och social förmåga.

Ledarstilar

Ett sätt att beskriva och analysera ledarskap är att utgå från olika ledarstilar, ofta talar man följande tre kategorier:

- Auktoritärt ledarskap (*transnationellt* ledarskap).
- Demokratiskt ledarskap (*transformativt* ledarskap).
- Låt-gå-ledarskap (*laissez-faire* ledarskap).

En auktoritär ledarstil kan fungera bra i vissa situationer, till exempel om ett byggprojekt ska genomföras på mycket kort tid under besvärliga förhållanden. I denna form av ledarskap styr arbetsledaren genom ordergivning, det vill säga talar om hur varje enskilt arbetsmoment ska utföras. Ledaren använder sin tekniska kompetens men litet av sin sociala förmåga.

En demokratisk ledarstil förekommer ofta i organisationer som satsar på en långsiktigt hållbar utveckling. Denna ledarstil används sedan länge inom idrotten och kallas där för coachning. Den demokratiska ledaren lyssnar och använder tillgängliga resurser på ett effektivt sätt. Stort utrymme lämnas till arbetstagarna att planera sitt eget arbete. I stället för detaljstyrning ägnar sig ledaren åt övergripande koordinering.

Låt-gå-ledarskapet innebär att ledaren i princip inte är närvarande och vare sig detaljstyr eller koordinerar. Låt-gå-ledarskapet kan i förlängningen leda till kaos där starka grupper och individer hävdar sig på bekostnad av de resurssvaga.

Undersökningar har visat att det demokratiska ledarskapet ofta är överlägset bäst medan låt-gå-ledarskapet är sämst när det gäller effektivitet och arbetsmiljö.

Kortsiktigt kan vissa individer eller grupper vinna fördelar under ett låt-gå-ledarskap men för ett byggprojekt som helhet kan det vara förödande.

På en byggarbetsplats är det platschefen respektive arbetsledarna som genom en demokratisk ledarstil kan skapa en arbetsprocess där alla bidrar i de olika stegen: förbereda, planera, genomföra samt utvärdera.

Arbetsledaren kan delegera de rent tekniska detaljerna i utförandet samt det interna samarbetet inom gruppen eller arbetslaget. Ett väl inarbetat arbetslag klarar sig till stora delar själv, medan ett nyskapat lag kräver stora insatser av arbetsledning och handledning.

I ett demokratiskt, konsultativt och försäljande ledarskap spelar den sociala kompetensen en viktig roll. Arbetsledarens måste här kunna:

- Sätta ihop team av personer som kompletterar varandra.
- Lösa eventuella konflikter och motsättningar.
- Se till att arbetsgruppen blir informerad om framtiden.

Demokratiskt ledarskap kontra låt-gå-ledarskap

Det är inte ovanligt att man blandar ihop det demokratiska ledarskapet med låt-gå-ledarskapet eftersom båda varianterna innebär ett delegerat ansvar till medarbetarna. Skillnaden ligger i att inte delegera mer ansvar än gruppen kan hantera:

- En demokratisk ledare tar ansvar för helheten.
- Låt-gå ledaren delegerar allt och tar inte det ansvar som han eller hon egentligen bör ta, till exempel gentemot arbetsgivare och kunder.

Teoretiskt skulle ett bygge kunna fungera utan överordnat ledarskap genom att arbetslagen själva sköter koordineringen sinsemellan. I praktiken är det dock nödvändigt med ett samordnat ansvar och det är denna uppgift som ligger på platschefer och arbetsledare i deras egenskap av arbetsgivarens företrädare.

Under ideala förhållanden skulle en demokratisk platschef kunna få ett bygge att fungera som ett självspelande piano och själv fokusera på den långsiktiga planeringen.

En coachande ledarstil

Att som chef ha en coachande ledarstil upplevs ofta som både bekvämt och framgångsrikt av ledare själva och av deras medarbetare.

Ett coachande ledarskap innebär:

- Att effektivt och på djupet frigöra individers inneboende kapacitet i syfte att optimera deras ansträngningar och prestationer.
- Att underlätta för individen att med egen kraft komma fram till det som är bäst vid varje givet tillfälle.

Motsatsen till en coachande ledarskapsstil är detaljstyrning, ordergivning och kontroll där medarbetarnas kompetens inte tillvaratas fullt ut. Coachning handlar alltså *inte*

om att i detalj visa eller tala om för någon hur de ska göra. Det handlar heller inte så mycket om att utgå ifrån chefens egna förutsättningar, erfarenheter och drivkrafter utan mer om att fånga upp den enskilde medarbetarens möjligheter och motivation.

Framgångarna med ett coachande ledarskap har visat sig i form av medarbetarnas effektivitet, medvetenhet, ansvarskänsla och självinsikt. För organisationens del bidrar en sådan kompetenshöjning med ökat engagemang inför arbetsuppgifterna till ett långsiktigt förbättrade resultat.

Ledarskapets dimensioner

Ett sätt att beskriva ledarskap är att utgå från olika dimensioner och inriktningar:

- Produktionsorienterat.
- Relationsorienterat.
- Förändringsorienterat.

Ett ledarskap består normalt av samtliga tre dimensioner, samtidigt som en av dimensionerna är dominerande i förhållande till de andra två.

Den produktionsinriktade dimensionen

Den första och mest grundläggande dimensionen är kopplad till den uppgift som ska utföras. Här handlar det huvudsakligen om det tekniska genomförandet av en uppgift.

- Begreppet *struktur* brukar användas för att beskriva denna dimension.
- *Produktionsinriktat ledarskap* är den ledarskapsstrategi som betonar vikten av struktur.

Vid produktionsinriktat ledarskap ligger fokus på upprättande av strukturerade produktionsplaner som exempelvis tidplaner, placeringsritningar (APD-planer) och maskinplaner.

- Den strukturerade produktionsplaneringen syftar till att optimera det tekniska systemet.
- Människan i det tekniska systemet beskrivs som en resurs i form av arbetskraft.

När det gäller byggproduktion brukar man använda begreppet byggstyrning för denna strukturerade produktionsplanering.

Den relationsorienterade dimensionen

En annan dimension av ledarskapet är hur man hanterar det sociala systemet på arbetsplatsen.

- Här är utgångspunkten *relationer*, människorna i produktionen, motivationen, den psykosociala arbetsmiljön och det sociala samspelet på arbetsplatsen.
- Begreppet *relationsorienterat ledarskap* beskriver ledarskapet inom denna dimension.

Det relationsorienterade ledarskapet kompletterar det produktionsorienterade. För att en produktionsplanering ska fungera i praktiken är nämligen motivation och sociala faktorer minst lika viktiga som den strukturella planeringen.

Den förändringsorienterade dimensionen

Den tredje ledarskapsdimensionen handlar om förmågan att hantera förändringar.

- Det förändringsinriktade ledarskapet är speciellt viktigt på en arbetsplats som kännetecknas av föränderlighet såväl tekniskt som socialt.
- Föränderligheten kan identifieras som den process där det tekniska och/eller sociala systemet utvecklas och förbättras.

Den demokratiska ledarstilen med hög delaktighet från medarbetarna fungerar i den förändringsorienterade ledarskapsdimensionen.

Ett förändringsinriktat ledarskap är speciellt viktigt på en byggarbetsplats som kännetecknas av permanent föränderlighet. Det är inte bara produkten, själva byggnaden, som ständigt förändras utan även den "tillfälliga fabrik" som etableras runt byggnaden förändras både tekniskt och socialt.

Termen transformativt ledarskap används för att beskriva ett ledarskap som inkluderar samtliga tre dimensioner; struktur, relation och förändring.

Ledarskap i förändring

Förändring i arbetssituationen kan se ut på många olika sätt. Ibland påkallar vi själva en förändring men ofta beslutas den högre upp i organisationen. En mer eller mindre påtvingad förändring upplevs inte alltid som positiv bland medarbetarna.

Ett förändringsledarskap kräver att chefen får med sig medarbetarna vid genomförande av de förändringar och anpassningar som krävs med hänsyn till exempelvis marknad, produktion och organisation.

Det är vanligt att människor reagerar motvilligt på förändringar som de inte själva varit med att påverka och som står utanför deras kontroll.

Motståndet beror ofta på oro för vad som kommer att hända eller på negativa erfarenheter från tidigare förändringar.

Förändringar kan skapa oro och otrygghet

Förändringsledarskapet kan innebära att medarbetare som är negativa till förändringen behöver omvändas. När ett beslut om förändring väl är taget finns det inte så mycket som var och en kan göra för att påverka själva beslutet.

Påvisa samband som innebär flera handlingsalternativ med olika ambitionsnivåer, där medarbetaren kan vara med och välja samt påverka genomförandet. Strävan är att bibehålla eller till och med stärka medarbetarnas engagemang, motivation och arbetsglädje genom att skapa en känsla av sammanhang.

Motstånd mot förändring kan överbryggas genom:

- Information i tidigt skede om vad förändringen kommer att innebära för avdelningen och medarbetarna.
- Argument och förklaringar till varför förändringen görs och hur den kommer att påverka arbetsituationen.
- Att skapa delaktighet kring själva genomförandet av förändringen och på så sätt bygga upp engagemanget.
- Omöjligt konsultera och involvera medarbetare i planeringen av hur förändringen ska genomföras.

Principer för förändringsledarskap

Den ledare som får uppgiften att leda och genomföra en förändring bör sträva efter att skapa meningsfullhet, begriplighet och hanterbarhet i förändringsprocessen. Detta arbetssätt fungerar på såväl små som stora förändringar då det handlar om att underlätta för medarbetare att förstå och hantera förändringarna.

Meningsfullhet

Meningsfullhet kan skapas genom att ta reda på det övergripande syftet med förändringen och tydligt kommunicera detta till medarbetarna.

Det kan bli nödvändigt att söka upp högre chefer i organisationen för att få information kring förändringen. Det är viktigt att som ledare själv förstå förändringen utifrån det större sammanhang som ledningsgruppen arbetar med. Därefter kan syftet kommuniceras vidare på ett trovärdigt sätt.

Begriplighet

Ofta är informationen i samband med förändring bristfällig eller uttrycks i termer som för många medarbetare kan vara svåra att förstå. Som ledare gäller det att anpassa information så att alla medarbetare kan ta den till sig och se den egna rollen i sammanhanget.

- Informationen bör vara strukturerad och sammanhängande.
- Fråga gärna om medarbetarna upplever informationen som förståelig.
- Var noga med att kontrollera så att informationen inkluderar och lyfter fram syftet med förändringen – varför den görs och vad som ska uppnås.

Hanterbarhet

Det avslutande steget i kommunikationen kring förändringen syftar till att säkerställa att kollegorna upplever sig ha de förutsättningar och resurser som kommer att behövas för att kunna möta de krav som förändringen ställer. Situationen måste kännas hanterbar.

Hanterbarhet förutsätter att ledaren:

- Själv känner trygghet i det som förändringen kommer att innebära.
- Är lyhörd för vad medarbetare upplever sig behöva information om.
- Kan erbjuda den kompetensutveckling som förändringen kräver.

Ofta används olika personlighetstest i ledarutvecklingsprogram

Ofta låter konsultföretag som erbjuder olika typer av ledarutvecklingsprogram personlighetstest ingå i ledarutvecklingskurser. Ett av de mer populära är Myer Briggs Type Indicator – MBTI, som utvecklats från mitten av 1900-talet. Efterhand har det utvecklats ett stort antal personlighetstester, t.ex. DiSC, SDI, OPQ och Big Five Inventory – BFI.

Gemensamt för dem är att de har sin grund i Myer Briggs, bygger på självskattning, att de successivt utvecklas genom att vila på en allt större empirisk grund och ska hanteras av en person som är licensierad för att använda testet. Dock kan inget test påstå att det vilar på en strikt vetenskaplig grund. Något som ofta framförs i diskussioner om personlighetstesternas tillförlitlighet och användbarhet. Gemensamt för de olika testerna är att personen som gör testet får en tydligare beskriven och mer strukturerad uppfattning om sin personlighet.

Med rätt vägledning, egna reflektioner och olika övningar kan denna insikt användas för att utveckla och förbättra förmågan att kommunicera, förhandla, lösa konflikter, delegera, formulera mål, hitta medarbetarens motivatorer och skapa delaktighet och arbetsglädje. Sist, men inte minst upplevs det ofta stimulerande och intressant att få göra ett sådant här test.