

Företagsekonomiska Institutionen
Stockholms universitet
Hösten 2004 Executive MBA

LEDARSKAPET PÅVERKAR LÖNSAMHETEN?

Ett sätt att mäta om det finns ett samband mellan ledarskap och lönsamhet

Författare
Nina Ljung

Handledare
Staffan Gullander

Sammanfattning

Det finns forskning som visar att ledarskapet är en avgörande konkurrensfaktor men också att ledarskapet är svårt att utveckla eftersom det till stor del även beror på personliga egenskaper och situationen som ledaren befinner sig i.

Det finns en utbredd uppfattning om att bra ledarskap ger högre lönsamhet. Denna undersökning syftar till att analysera trovärdigheten i denna uppfattning. Mina data kommer från byggföretaget NCC. Där genomförs varje år en medarbetarundersökning (HKI Humankapital index) som mäter ledarskapet.

I undersökningen analyserar jag NCCs 80 affärschefer. Jag har sammanställt ett

lönsamhetsmått för samtliga affärschefer och ställt detta mot mätningen av ledarskapet.

Undersökningen kompletteras med fyra kvalitativa intervjuer med affärschefer som har en lönsamhet över medelvärdet samt HKI - resultat över medel för gruppen affärschefer.

Resultatet av undersökningen visar på ett samband mellan lönsamhet och ledarskap. 30 procent av affärscheferna finns i gruppen med lönsamhet över medel och HKI värdet över medel (++). 31 procent av affärscheferna finns i gruppen under medel i lönsamhet och under medel på HKI värdet (--).

Resten av affärscheferna fördelas på grupperna över medel lönsamma och under medel på HKI värdet med 19 procent (+-) samt under medel lönsam och över medel HKI värde med 20 procent (-+).

Se tabellen nedan

HKI	Hög	3. - + 20 procent	1. ++ 30 procent
	Låg	4. - - 31 procent	2. +- 19 procent
		Låg	Hög
		Lönsamhet	

Inget samband mellan ålder och utbildningsnivå för affärschefen kopplat till lönsamheten har kunnat påvisas.

I intervjuerna kunde ett gemensamt område för framgångsrikt ledarskap och lönsamma projekt urskiljas. Samtliga framhöll att ordning och reda samt tydlighet var utmärkande drag i deras ledarskap och lönsamhet. Detta bekräftades också i HKI undersökningen. Samtidigt finns olikheter som bekräftar att det inte finns endast en ledarstil som är lönsam.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Innehållsförteckning	3
1 Bakgrund	4
1.1 Lönsamhet	4
1.2 Vad skiljer byggbranschen från andra branscher?	4
1.2.1 Lönsamhet i byggbranschen	5
1.2.2 Branschorganisationens intresse	6
1.3 Tidigare forskning	6
1.3.1 Ledarskap	6
1.3.2 Ålder	7
1.3.3 Utbildning	7
1.4 Mätning av ledarskapet	7
1.5 Det undersökta företaget	8
1.5.1 Företaget NCC	8
1.5.2 Vad gör en Affärschef?	9
1.5.3 Ledarskap på NCC	9
1.5.4 Hur mäter NCC ledarskapet?	10
1.5.5 Tidigare undersökning på NCC	11
1.6 Problembeskrivning	11
1.7 Syfte	11
2 Metod	12
2.1 Tillvägagångssätt	12
2.2 Datainsamling ekonomisk lönsamhet	12
2.2.1 Lönsamhetsmått i undersökningen	12
2.3 Uppgifter om ålder och utbildningsnivå	13
2.4 Uppgifter från Human Kapital Indexet (HKI)	13
2.4.1 Reliabilitet och validitet i HKI-undersökningen	13
2.4.2 Har resultatbonusen betydelse?	14
2.5 Slutligt urval	14
2.6 Bearbetning av insamlat material	14
2.7 Intervjuer	15
2.8 Reliabilitet och validitet i denna undersökning	15
2.8.1 Reliabilitet	15
2.8.2 Validitet	15
3 Teori	16
3.1 Motivationsteorier	16
3.2 Ledarskapsteorier	17
3.3 Modell	17
4 Resultat	18
4.1 Resultat från mätningen av TG1-måttet mot HKI-måttet	18
4.2 Resultat från kvalitativa undersökningen	20
5 Analys	21
6 Slutsatser	23
7 Diskussion	23
Litteraturförteckning	26

1 Bakgrund

1.1 Lönsamhet

Vad är det som skapar lönsamhet i ett företag? I alla företag med vinstintresse är detta en självklar fråga. Det ligger i företagets intresse att ta reda på vad som driver lönsamheten. Det finns många olika uppfattningar i frågan enligt Pfeffer, (1998) ¹² det finns många faktorer som man uppfattar som nyckeln till framgång: en dominerande marknadsposition, storleken på företaget, vara i rätt bransch, vara global, förmågan att kapa kostnader och så vidare men detta är enligt Pfeffer inte bevisat. Enligt Pfeffer är det istället hur man leder medarbetarna som är framgångsfaktorn.

Att nå konkurrenskraft genom medarbetarna är inte ett tekniskt problem, utan är snarare ett socialt och politiskt dilemma enligt Pfeffers (1994) ¹¹. Om det vore lätt att göra dessa förändringar, skulle alla göra det och det finns inga magiska formler eller snabba svar. För att det ska bli en förändring är det väsentligt att de som leder företaget känner till att de har ett val i vilket ledarskap de väljer.

I och med att ledarskapet kan bli en avgörande faktor för företagets konkurrenskraft behöver vi fokusera mer på hur det lönsamma ledarskapet ser ut.

När fokus flyttades till ledarskapets bidrag till lönsamheten, blev det under 1990 talet populärt att utvärdera ledarskapet. Nästan alla Fortune 500-företag använder sig av eller har planer på att använda något verktyg för att utvärdera ledarskapet. Detta är enligt Day, (2001) ⁵ ett klart uttryck för hur viktig utvärderingen av ledarskapet är för konkurrenskraften och lönsamheten.

I Sky Institutes, (2004) ⁴ undersökning bland 32 chefer anser de att endast 50 procent av cheferna är lönsamma. Samtliga intervjuade påstod att bra chefer är mer lönsamma. Det var en allmän känsla, även om alla inte kunde bevisa det. Det var endast två företag som genomfört mätningar. Dagens Industri, (2004) ¹⁵ har skrivit en artikel med hänvisning till undersökningen där man säger att "Om alla de mindre bra cheferna kunde bytas ut mot bra chefer skulle det innebära betydande vinster för företagen". "Bara för företagen på Stockholmsbörsen skulle det innebära en vinstökning med 17 miljarder kronor."

Varför det flesta företag inte använder sig av detta faktum beror enligt undersökningen ofta på att man inte hinner reflektera över "varför" det ser ut som det ser ut, bara "att" det ser ut som det ser ut.

Hur ser det ut i byggbranschen, ger ett "bra" ledarskap ökad lönsamhet och skulle man kunna mäta lönsamheten mot ledarskapet?

1.2 Vad skiljer byggbranschen från andra branscher?

Byggbranschen har generellt sett låga marginaler, svag marknad, liten tillväxt, höga produktionskostnader och höga löner. Enligt den senaste konjunkturbedömningen 2004-09-24 från Sveriges Byggindustrier (byggbranschens arbetsgivarförening) ²⁴ ökar bygginvesteringarna något under 2004 och 2005. Men först under 2006 skjuter byggandet ordentlig fart.

Varför skulle byggprojekt vara speciella?

Att leda en temporär organisation som ett byggprojekt innebär särskilda problem jämfört med ledarskap i permanenta organisationer. Ett byggprojekt sätts samman för ett visst uppdrag med ett bestämt mål, en begränsad budget och en bestämd tidsram. Gruppen varierar från projekt till projekt. Det gäller för chefen att hålla ihop allt och skapa ett gott samarbete och motivation fram tills allt är klart, säger Johnny Vollmer i en intervju i Svenska Dagbladet, (2004) ¹⁷. Dessutom delegeras ett stort ansvar långt ner i organisationen.

I och med branschens låga marginaler är det intressant att undersöka vilka konkurrensfördelar som finns.

1.2.1 Lönsamhet i byggbranschen

Vad är det som skapar lönsamhet i ett byggprojekt? Även i detta fall finns det många olika faktorer, både rent konkreta faktorer och mera diffusa, som kan bidra till detta, till exempel kvalitén på anbudet, materialval, kostnadsökningar, lönekostnader, yttre opåverkbara omständigheter, marknaden, projektledningens kompetens, ledarskapet, trivseln och ålderstrukturen. Jag väljer att fokusera på ledarskapet som påverkansfaktor på lönsamheten med anledning av det inledande resonemanget kring ledarskapets betydelse.

Att ledarskapet har betydelse för byggprojektets lönsamhet framgår bland annat genom nedanstående forskning.

Enligt Docherty & Stjernberg (1975) ⁶ kan projektledaren i byggbranschen påverka ett projekts kostnader med +/- 10 procent beroende på hur de hanterar oväntade händelser. Dahlqvist anser i artikeln "Byggbranschen har stagnerat", Dagens Industri, (1997) ¹⁶ att genom att minska antalet fel och andelen slarv kan projektledaren minska kostnaderna med ca 5 procent.

I ovanstående fall är lönsamhetsfaktorerna för ledaren ganska konkreta, genom att man fokuserar på antal fel och slarv.

En annan definition på detta är från Jonsson (1996) Construction Site Productivity Measurement ²², som gör följande uppdelning på

- Tidsmässig effektivitet, Byggprojekt som tar kort tid kommer att kosta mindre och ge högre marginal (bygga snabbt)
- Kostnadsmässig effektivitet, man minimerar kostnaderna under den tid produktionen pågår (bygga billigt)
- Kvalitetsmässig effektivitet, det kostar minst om man inte behöver göra om delar av arbetet på grund av misstag under arbetets gång (bygga rätt)

Ovanstående uppdelning är ett rimligt sätt att gripa sig an mätningen, men frågan är förstas *hur* man bygger snabbt, billigt och rätt. Har ledarskapet en betydelse?

Man kan använda olika ekonomiska mått för att mäta projektspecifik lönsamhet. Ett exempel är måttet Täckningsgrad 1 (TG1). TG1 innehåller alla kostnader som är direkta produktionskostnader, såsom tjänster och materiel, i ett projekt, men är exklusive ränta och centrala omkostnader. Detta är i branschen ett vedertaget sätt att mäta lönsamhet i byggprojekt. Vilken täckningsgrad som betraktas som lönsam varierar beroende på vilken typ av verksamhet som bedrivs.

Man kan också mäta resultat i måttet nettomarginal som är resultatet som levereras efter att alla kostnader är medtagna, med andra ord "sista raden".

1.2.2 Branschorganisationens intresse

Sveriges Byggindustrier, branschens arbetsgivarförening²⁴, har i ett av sina prioriterade mål om företagsutveckling målet att få en ”god och stabil lönsamhet i byggindustrin”. En av strategierna är att stärka och vidareutveckla Entreprenörsskolans verksamhet. I kursutbudet finns Ledarskaputbildning indelad i Förhandlarutbildning, Ledare i byggföretag och Planerings- och utvecklingssamtal. De två sistnämnda utbildningarna har inget nytt kurstillfälle. Detta tolkar jag som att ledarskapets utveckling inte ligger högt på listan om hur lönsamheten kan öka genom ledarskapet.

1.3 Tidigare forskning

1.3.1 Ledarskap

I ledarskapslitteraturen tillmäter man ledarskapet en stor betydelse i hur mycket det påverkar företagets konkurrenskraft. Enligt Pfeffer, (1998)¹² är det inte längre tekniken, den reglerade marknaden, tillgången till finansiella resurser, innovationerna eller den strategiska positionen som är avgörande för företagets framgång, utan mycket handlar om hur man leder medarbetarna. Det flesta företag har system för att hänga med i den snabba utvecklingen, men att ändra på och utveckla ledarskapet görs inte i en handvändning på ett standardiserat sätt. Vidare enligt Pfeffer är det lättare att se effekten av en investering på en maskin än investeringen i ledarskapet. Att se medarbetarna som en resurs i ökad konkurrenskraft innebär att vi ibland måste ställa om vårt tidigare synsätt. Våra medarbetare är till exempel inte utbytbara. Det är viktigt att företaget har egna medarbetare. Dessa känner större lojalitet, är merhängivna och kan arbeta med medarbetarna långsiktigt. Enligt Pfeffer är problemet att ”vi vet vad vi ska göra men av olika orsaker har vi svårt att göra det”.

Det finns en ny undersökning gjord av Sky Institute (2004)⁴, där en intressant frågeställning är ”Uppfattas bra chefer som mer lönsamma än de mindre bra cheferna”? Sky Institute gjorde 32 kvalitativa djupintervjuer med höga chefer i det svenska näringslivet för att få svar på frågan. (Namnen på företag som ingick i undersökningen framgår inte). Samtliga intervjuade ansåg att bra chefer var mer lönsamma än mindre bra chefer. Bra chefer beskrevs bland annat som trygga i sig själva, engagerade och tydliga. Endast två av de intervjuade företagen hade gjort mätningar. Ändå hade man uppfattningen att fördelningen mellan bra och dåliga chefer var lika. En del tyckte vid första resonemanget att det ibland behövdes mer ”fyrkantiga”, mindre bra chef som gav ett mer kortvarigt och snabbt resultat. Men efter diskussion tyckte alla att en bra chef var att föredra. Slutsatsen av undersökningen var att chefer som har goda ledaregenskaper presterar högre i lönsamhet, skapar trivsel och har mindre sjukfrånvaro bland sina anställda.

I projektet ”Framgång för Sverige” (2002)²⁰, som syftar till utveckling av svenskt näringsliv, kommunal förvaltning och myndigheter, har man undersökt hur ledningsprinciperna i ISO 9000:2000 upplevs. Ledningsprinciperna uppdelas i 8 kategorier: kundfokusering, ledarskap, medarbetarnas engagemang, processinriktning, systemangreppssätt för ledningen, ständiga förbättringar, faktabaserade beslut och ömsesidiga fördelaktiga relationer till leverantörerna. Undersökningen är gjord inom olika branscher, var av byggbranschen är en. Jag väljer här att bara redovisa resultat för byggbranschen och ledarskapsprincipen.

Man har bland annat ställt frågan ”Hur viktiga är ledningsprinciperna för att skapa långsiktig lönsamhet och framtida konkurrenskraft”? 84 procent anser att ledarskapet är mycket viktigt eller viktigt. På frågan ”Hur långt arbetsstället har kommit” svarar 38 procent att man är framme eller nästan framme. Med andra ord är gapet mellan de båda svaren 46 procentenheter, vilket kan betraktas som stort. Tittar man på de andra ledningsprinciperna är det endast medarbetarengagemanget som har ett större gap!

1.3.2 Ålder

Vilka faktorer inom ledarskapet kan påverka lönsamheten. Har ålder någon betydelse? Enligt undersökningen från Handelshögskolan i Göteborg om ”Chefskap och generationsskifte”, (2002) ¹⁸ ser de yngre cheferna att de äldre cheferna bedriver ett annat slags ledarskap än de själva gör. Tre nyckelteman framträder i undersökningen:

Äldre och yngre chefer har olika uppfattning om

- målet med chefskapet
- chefskapets innehåll
- chefskapets värde. Med värde menas vad som uppfattas vara begärligt och nyttigt för organisationen.

1.3.3 Utbildning

Har chefens utbildning någon betydelse? Detta har jag inte hittat tidigare forskning om men enligt en allmän uppfattning har utbildningen betydelse och är därför värt att studera.

1.4 Mätning av ledarskapet

I och med att ledarskapet ses som en viktig faktor i företagets lönsamhet har intresset för utvärdering/mätning av ledarskapet vuxit under 1990-talet.

Utvärderingen består ofta av subjektiva värderingar som en person har av en etablerad relation till ledaren. Ofta utvärderar ledaren även sig själv. Ett vanligt sätt att göra utvärderingen på är enligt till exempel Alimot-Metcalf, (1998) ¹ att man får information i förväg om att detta ska göras, vilken avsikt man har, att man är anonym, hur återrapporteringen sker och hur resultatet ska användas. Därefter skickas ett frågeformulär ut för att fyllas i på arbetstid. När resultatet är klart presenteras detta för dem som deltagit i undersökningen.

En utveckling av ledarutvärderingen mot 360-graders undersökningar har skett. I en 360 graders undersökning tar ledaren en aktiv roll och bestämmer vilka som ska svara på frågorna och hur den ska användas. Meningen är att en mer heltäckande bild kan fås fram genom att flera grupper svarar på frågorna till exempel medarbetare, kunder, överordnad chef och andra närliggande avdelningar

Anledningen till att man infört systematiska mätningar på ledarskapet, i detta arbete undersökta företaget, finns i tankar om det ”osynliga kontraktets” betydelse av Bryngel och Winander (1995) ³. Med det osynliga kontraktet menas de outtalade överenskommelserna mellan arbetsgivare/ledaren (här kallad ledaren) och medarbetaren. Kontraktet uttrycker vad medarbetaren förväntar sig av ledaren, och vad ledaren kan förvänta sig att få tillbaka. Medarbetaren formulerar kontraktet och behåller det för sig själv. Om det är ett bra kontrakt

driver det medarbetaren till goda prestationer och är därför viktigare än det skrivna kontraktet. Det finns fyra viktiga faktorer för att ett osynligt kontrakt ska upplevas som bra.

- Ledningens sätt att förhålla sig till de anställda
- Uppmärksamhet vid goda prestationer
- Arbetsinnehåll, utveckling och utbildning
- Delaktighet och inflytande

Bokens undersökning visar att det osynliga kontraktet generellt sett var av högre kvalitet när boken skrevs 1995 än i början av 1980-talet. Detta kan vara ett resultat av mer omfattande chefsutbildningar, men också på att en gammal generation chefer av åldersskäl givit plats åt yngre förmågor. Undersökningen visar också att det osynliga kontraktet har stor betydelse för medarbetarens engagemang och kvalitén i arbetet.

För att mäta det osynliga kontraktet kan man göra intervjuer eller enkäter som knyter an till frågeområdena kring ledarskapet.

1.5 Det undersökta företaget

Jag väljer att undersöka ledarskapet på byggföretaget NCC. Företaget är tillräckligt stort för att ge ett statistiskt underlag på en grupp chefer. Det finns också tillgång till nödvändigt faktamaterial både när det gäller ekonomiska fakta samt mätningar av ledarskapet. Nedan följer en beskrivning av NCC.

1.5.1 Företaget NCC

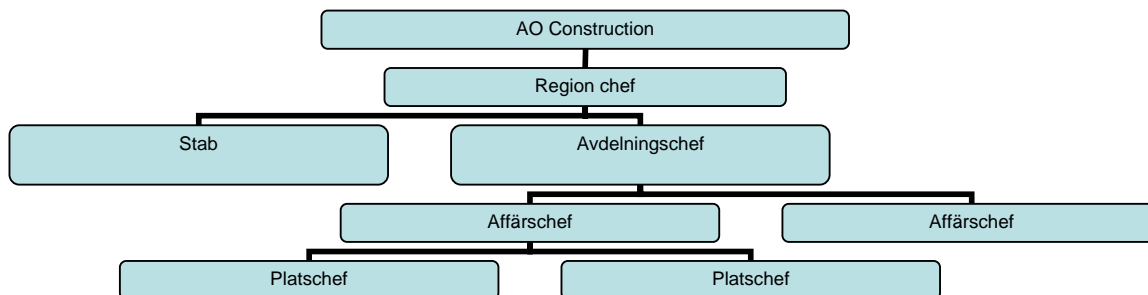
NCC hade 2003 fyra affärsområden (AO), AO Construction, AO Roads, AO International Projects och AO Property Development. Man omsatte 45 miljarder och hade ca 24 000 anställda. NCC finns företrädesvis på den nordiska och baltiska marknaden.

NCC är verksamt inom hela värdekedjan när det gäller att skapa miljöer för arbete, boende och kommunikation. NCC utvecklar bostads- och fastighetsprojekt, bygger kontor, industrilokaler, bostäder, vägar och anläggningar samt övrig infrastruktur. NCC erbjuder även insatsvaror för produktion, såsom kross, asfalt och fabriksbetong och svarar för beläggning, drift och underhåll av vägar. Uppgifterna är hämtade från NCCs årsredovisning 2003²³.

Jag har undersökt AO Construction Sverige. AO är organiserat med en AO-chef och en AO-stab och är därefter uppdelat i sex byggande regioner. I Stockholm finns två regioner uppdelade i verksamheterna Hus och Anläggning. I övriga regioner är Hus och Anläggning i samma organisation. I regionerna finns en regionstab med stabspersonal inom områdena personal, ekonomi, inköp, verksamhetsutveckling och information. I staben ingår också avdelningschefer för produktionsverksamheten Dessa kan också ha rollen som affärschef men har vanligtvis också ett antal affärschefer inom avdelningen. Affärschefen har ett antal platschefer som sköter den dagliga verksamheten på byggprojekten.

Jag väljer att undersöka affärschefen, som är den lägsta nivån som får ett eget budgeterat resultat som går att mäta ekonomiskt, och det går också att mäta hur han utövar sitt ledarskap.

Bild 1 Organisationsschema AO Construction



1.5.2 Vad gör en Affärschef?

En affärschef ska tillsammans med avdelningschefen ansvara för att affärschefsgruppens verksamhet sker i enlighet med regionens handlingsplan och avdelningens affärsplan. Affärschefen ingår i avdelningens ledningsgrupp och deltar aktivt i avdelningens strategiarbete. Affärschefen ansvarar för enhetens budget och dess uppfyllelse samt projektens och affärschefsgruppens ekonomiska rapportering. Han (alla är inte män men i det fortsatta arbetet väljer jag att kalla alla personer för ”han”) ansvarar för bevakning av det marknadsområde han blivit tilldelad och anbudsinnehållet som ska upprättas enligt regionens anbudsrutin. Han ska systematiskt upprätthålla och utveckla relationer till befintliga och nya kunder. Han ska se till att produktionen genomförs effektivt, tekniskt och ekonomiskt enligt NCCs verksamhetssystem. Avdelningens intresse ska tillvaratas genom samarbete mellan affärschefsgруппerna. Affärschefen ska se till att personalen trivs och utvecklas och han ska även följa upp gruppens ledarkandidater och deras utveckling.

En affärschef kan ha varierande antal medarbetare (mellan 20 och 120) beroende på hur stort geografiskt område han ansvarar för. Medarbetarna kan vara både tjänstemän och yrkesarbetare men ibland bara tjänstemän.

1.5.3 Ledarskap på NCC

Ett nytt dokument har tagits fram under 2004 om vad NCC lägger i begreppet ledarskap. Mål med NCCs ledarskap är

- NCCs ledarskap är värderingsbaserat i ord och handling.
- NCCs ledarskap utgår från en helhetssyn på verksamhet och medarbetare och förverkligar genom målstyrning NCCs vision och strategi.
- NCCs ledarskap är kundorienterat med fokus på lönsamhet och djup affärsförståelse.
- NCCs ledarskap ger stort engagemang genom utveckling av medarbetares och arbetsgruppers kompetens och genom situationsanpassat ledarskap.
- NCCs ledarskap skapar en positiv, informell och dynamisk vardag som präglas av gott humör och glädje.

Krav på ledare i NCC är

- Ska ha viljan och förmågan att arbeta strategiskt och visionärt

Detta innebär att omsätta NCCs värderingar, vision och strategiska inriktning till dagligt arbete. Att visa helhetssyn och sätta in egen enhet i ett större perspektiv samt att i alla beslut eftersträva den bästa lösningen för hela NCC.

- Ska ha hög affärskompetens

Detta innebär att förstå kundens behov, se affärsmöjligheter och inge förtroende genom att leva upp till givna löften. Att med lönsamhetsfokus arbeta målstyrt med hög kommersiell drivkraft. Att vara handlingsorienterad och att kunna kommunicera i tal och skrift.

- Ska ha viljan och förmågan att leda och motivera medarbetare

Detta innebär att ha en målbild (vision) för sin verksamhet och omsätta den till praktisk handling. Att utveckla allas kompetens och att vara en coachande ledare genom att lyssna, informera, inspirera, delegera och följa upp.

- Ska ha hög social kompetens

Detta innebär att kunna bygga långsiktiga personliga relationer och nätverk både internt och externt. Att ha självinsikt för att förstå andras agerande samt att kunna samarbeta internt och externt över organisations- och företagsgränser.

1.5.4 Hur mäter NCC ledarskapet?

På NCC har man systematiskt mätt ledarskapet sedan 1997. NCC har infört Human Kapital index (HKI) mätningen för att synliggöra det som är svårt att ta på.

Frågeområdena i HKI-enkäten följer i stort de frågor som det osynliga kontraktet³ tar upp. Områden som NCCs HKI-enkät mäter i indexform är Ledarstil, Styrning, Inflytande, Utveckling, Prestation och ”NCC övrigt”.

Nedan finns en förklaring till vad respektive index mäter:

Index	Vad mäter indexet?
Ledarstil	Ledarens förmåga att informera, ledarens öppenhet och ärlighet, om han visar uppskattning, hur han bedömer arbetsinsatsen, hur stort förtroende för honom man har, hur mån han är om sina medarbetare och hur mycket han stöttar medarbetarna.
Styrning	Ledarens förmåga att sätta mål och följa upp målen, om man har rutiner för planering och styrning samt ekonomisk uppföljning och om rollerna är klara.
Inflytande	Ledarens förmåga att uppmuntra till egna initiativ, om han lyssnar på nya idéer, om man har möjlighet att styra sitt arbete, om han ber om medarbetarnas synpunkter och om man har regelbundna möten.
Utveckling	Ledarens förmåga att utveckla sina medarbetare, om ledaren har genomfört medarbetarsamtal och hur medarbetaren upplevde samtalet.
Prestation	Medarbetarens egen uppskattning om sin prestation, i avseende om man är lyhörd mot kunden, om man tar ett eget ansvar för att arbetsplatsens resultat blir bra, om man är engagerad i sitt arbete samt om man är stolt över att arbeta på arbetsplatsen.
NCC-index	Medarbetarens tankar om företaget NCC, om man har för avsikt att stanna på NCC, om man är stolt över att arbeta på NCC, om man känner sig stressad, om NCC är mån om personalen, om man vågar säga vad man tycker och om man har ett arbete som ger erkännande och respekt.

Resultatet från HKI-enkäten presenteras årligen för personalen med syfte att ta fram åtgärder för utveckling inom områden där man upplever ett dåligt resultat i förhållande till andra enheter eller i förhållande till föregående års resultat. Resultaten används också i dialogen med ledaren i samband med hans resultat- och medarbetarsamtal. Jämförelser görs mellan åren och även mellan enheter.

För att enheten (en enhet kan till exempel vara en avdelning eller en affärschefsgrupp), ska få ett eget resultat måste minst 8 personer ha svarat på enkäten. Enkäten besvaras anonymt.

I begreppet chef, i enkäten, lägger man närmaste chef. Det innebär att affärscheferna blir indirekt bedömda genom sina underställda platschefer.

Flera av områdena som enligt NCCs syn på ledarskap är viktiga kan mätas med HKI-enkäten.

1.5.5 Tidigare undersökning på NCC

När HKI mätning gjordes i sin nuvarande form för första gången 1997, gjordes också en korrelationsanalys av ledarskapet kopplat till nettomarginalen. Korrelationen mellan nettomarginalen och ledarskapsindexet var 0,4. Det sambandet har i olika sammanhang visats och använts som argument för att ledarskapsutbildning är viktig. Inga analyser eller uppföljningar av resultatet gjordes. Jag har inte kunna få fram någon skriftlig dokumentation om undersökningen och kan därför inte använda mig av det tidigare materialet.

1.6 Problembeskrivning

”Det finns ett samband mellan ledarskapet och lönsamheten” är grundhypotesen i undersökningen. Stämmer detta i byggbranschen? Kan detta mätas med befintliga fakta, på affärschefsnivå, och i så fall - på vilket sätt påverkar detta lönsamheten i byggprojekten?

Faktorer att undersöka:

- Ledarstil
- Styrning
- Inflytande
- Utveckling
- Ålder
- Utbildningsnivå

1.7 Syfte

Syftet är att mäta om ledarstilsindex, styrningsindex, inflytandeindex, utvecklingsindex, vilket här kallas under samlingsnamnet ledarstil, samt om ledarens ålder och utbildning har ett samband med lönsamheten i byggprojektet. Detta görs genom att undersöka sambandet mellan lönsamhet genom ett valt lönsamhetsmått och ledarskap (ledarstil) via medarbetarundersökningen (HKI) samt kartläggning av ledarens ålder och utbildningsnivå.

2 Metod

2.1 Tillvägagångssätt

Undersökningen är till stor del kvantitativ, vilket beror på att relevanta uppgifter redan finns i olika dataformat och anses tillförlitliga. Undersökningen kompletteras med ett antal intervjuer för att ge några reflektioner kring ledarskapet kopplat till lönsamheten.

Data om byggprojekt finns lagrat i NCCs ekonomisystem och dessa hämtas via systemet Report. Uppgifter om affärschefens ålder samt utbildningsnivå finns i NCCs personaladministrativa (PA) system. När det gäller områdena ledarskap, styrning, inflytande och utveckling som ska undersökas mot de ekonomiska data som tagits fram finns uppgifterna lagrade i en databas som baseras på den årliga Human Kapital index undersökningen (HKI) som finns beskriven ovan. Enkätuppgifterna finns lagrade i databaser årsvis och kan tas ut på olika sätt, bland annat via en rapportgenerator. För att göra analyser mellan dessa existerande data används dataprogrammet Excel.

I och med att alla data finns tillgängliga har jag valt att undersöka samtliga affärschefer på NCC Construction Sverige.

2.2 Datainsamling ekonomisk lönsamhet

Data om projektets lönsamhet har tagits ut av en controller från systemet Report. Urvalet är: alla projekt med en entreprenadsumma (vad man räknar med att få in i intäkter) över 10 miljoner, från extern beställare, under 2003, på projektnivå.

Att entreprenadsumman ska överstiga 10 miljoner beror på att projektet inte ska vara för litet och ha för få medarbetare. Att endast projekt från extern beställare tagits med beror på att projekt som NCC utför till interna beställare kan ha en annan beräkningsgrund. Att året 2003 valts är att det ligger närmast i tiden och ett resultat finns för hela året. Vissa projekt är inte avslutade under 2003, men då grundar sig uppgifterna på det prognostiserade resultatet, med andra ord en slutlägesprognos.

I undersökningen har inte hänsyn tagits till att vissa projekt är fördelade på olika affärschefer.

2.2.1 Lönsamhetsmått i undersökningen

Ur datamaterialet har jag valt måttet Täckningsgrad 1 (TG1) för att det är ett mått som affärschefen direkt kan påverka, utan omkostnader och andra resultatstörande poster.

Att jag inte valt måttet nettomarginal beror på att i det måttet har det tillkommit ett antal faktorer som affärschefen inte kan påverka.

Det finns brister i att endast undersöka lönsamhet med ett mått men att ta in andra lönsamhetsmått gör arbetet för tidskrävande. Å andra sidan är alla affärschefer mätta på samma sätt.

Det finns ett lägsta TG1-värde där projektet inte betraktas som lönsamt och ett TG1-värde som betraktas som mycket lönsamt. Värdena kan variera för olika projekttyper. Här har jag valt att ta med alla projekttyper, oavsett lönsamhetskrav. Detta kan innebära att några

affärschefer får en orättvis bedömning. En annan felkälla i undersökningen kan vara att vissa affärschefer alltid får komplexa projekt med låg lönsamhet och andra får projekt som alltid har mer eller mindre garanterad lönsamhet. I och med att jag undersöker samtliga affärschefer borde dessa felkällor ta ut varandra.

Jag har för varje affärschef tagit fram hans projekt under 2003, en affärschef kan ha mellan två och femton projekt under året. För att undvika felkällor i att något projekt gått särskilt bra eller dåligt har jag räknat ett aritmetiskt medelvärde på projektens TG1. För att inte fastna i diskussionen om vad som är att betrakta som ett lönsamt projekt, har jag valt att ta fram ett medelvärde för TG1 på alla affärschefer projekt och därefter sorterat dessa i två grupper efter dem som haft ett TG1-resultat som är lika med medelvärdet eller över det totala medelvärdet och de som har ett TG1-resultat under det totala medelvärdet.

Detta innebär att affärschefer som finns i gruppen som ligger under medelvärdet kan vara lönsamma enligt NCCs kriterier om vilken lönsamhet som är accepterad.

2.3 Uppgifter om ålder och utbildningsnivå

Affärschefens ålder och utbildningsnivå har hämtats från det personaladministrativa systemet. Utbildningsnivåerna är klassificerade i tre klasser: högskoleutbildning, högre teknisk utbildning gymnasienivå och inte teknisk utbildning eller mindre än två års teknisk utbildning.

2.4 Uppgifter från Human Kapital Indexet (HKI)

För de affärschefer som har ett HKI resultat för 2003 har detta tagits fram. Resultatet är framtaget på indexnivå. Index som valts är ledarstil, styrning, inflytande och utveckling. Index som är medtagna i denna undersökning är sådana som chefen kan påverka med sitt ledarskap. Det finns två index till: Prestationsindex och NCC index. Dessa index har jag inte tagit med, då prestationsindexet speglar vilken "egen" prestation medarbetaren anser sig göra och NCC-indexet består av allmänna frågor kring hur man uppfattar NCC i stort.

Den underställda personalen svarar på HKI-undersökningen för respektive affärschef. I de flesta fallen ingår både yrkesarbetare och tjänstemän bland dem som svarat, ibland endast tjänstemän.

2.4.1 Reliabilitet och validitet i HKI-undersökningen

Reliabiliteten i HKI-undersökningen bedöms som stor. Enkäten har ca 20 frågor och är uppställd enligt vedertagna principer för denna typ av enkät (se bilaga). Enkäten genomförs årligen sedan 1997 på samma sätt, vid samma tidpunkt och med i stort sett samma frågor och index. En extern leverantör administrerar enkäten och de tar också emot svaren samt kodar in svaren. Enkäten skickas antingen hem per post med förfrankerat svarskuvert eller via mail. Tre påminnelser skickas ut. Sammanställningen skickas därefter till NCC. Svarsfrekvensen för år 2003 var 71 procent.

Anser vi att HKI mäter det vi avser att mäta (validitet)? NCC anser att enkäten mäter det NCC vill komma åt, med andra ord det ovan beskrivna "osynliga kontraktet". Man kan också se att de tio affärscheferna som har de högsta HKI-värdena också har genomsnittligt högre lön än de

tio som har lägsta HKI-värdena, vilket innebär att det finns ett samband med det mätta HKI-värdet och bedömningen av chefen.

2.4.2 Har resultatbonusen betydelse?

Affärscheferna har ekonomiska mål på sitt ledarstilsindex, vilket innebär att det finns ett golvvärde som ska uppnås och ett värde som ger maximalt utfall. I och med att alla har detta ekonomiska mått påverkas alla lika. Alla har ett incitament att få ett bättre värde på Ledarstilsindex.

2.5 Slutligt urval

Totala antalet affärschefer med ett ekonomiskt resultat på projektnivå enligt ekonomisystemet är 88 affärschefer. Av dessa har åtta fallit bort på grund av att de inte haft ett eget HKI-resultat, vilket i sin tur beror på att de tillhört en större grupp. I några fall är affärschefen utbytt till en entreprenadchef, eller så kan affärschefen tillika vara avdelningschef, men jag har ändå valt att ta med den gruppen, då de har ett eget projektresultat samt HKI-resultat (entreprenadcheferna och avdelningscheferna går under begreppet affärschef i undersökningen).

I de fall då affärscheferna är nya har jag valt att ta fram HKI resultatet, åldern och utbildningen för den affärschef som ansvarat för projekten under den undersökta perioden.

2.6 Bearbetning av insamlat material

Allt insamlat siffermaterial är på individnivå inlagt i ett Excelblad. Siffermaterialet har på olika sätt sorterats och gjorts medeltalsberäkningar på för att se om det finns samband mellan de olika variablerna.

För att undersöka hur starkt sambandet mellan de två variablerna TG1 och HKI-indexet ledarstil var har jag gjort en bivariat analys. Det innebär att jag undersökt hur den beroende variabeln (TG1) varierar utifrån det värde enheten har på den oberoende variabeln (HKI index). Man ser då hur en egenskap varierar med avseende på vilket värde enheten har på en annan egenskap, enligt Holme och Solvang, (1997) ⁹.

Jag har gjort en bivariat analys med hjälp av statistiska måttet Rho (ρ) som är ett prediktionsmått som talar om hur bra eller sannolik skattningen är. ρ är en rangkorrelationskoefficient som används vid symmetriska mått (innebär att de två variablerna följer ett visst mönster men vi vet inte riktningen) för variabler på ordinalnivå (innebär att värdena som mäts är ömsesidigt uteslutande och att de är rangordnade). Det innebär att vi utifrån kunskapen om vilken rang olika enheter har på två variabler kan få fram ett mått på sambandet mellan enheternas rangordning på de två variablerna. Om ρ är lika med 1 överensstämmer rangordningen helt mellan de två variablerna. Om ρ är lika med 0 finns inget speciellt mönster mellan variablerna.

2.7 Intervjuer

Jag har genomfört fyra intervjuer med syftet att förstärka den kvantitativa undersökningen. Jag har gjort ett bekvämlighetsurval, vilket i detta fall innebär att affärschefer som är över medel lönsamma och har ett ledarstilsindex som är över medel samt verkar på orter som jag besökt av annan anledning har ingått i urvalet. De intervjuade affärscheferna har olika förutsättningar när det gäller marknad, antal anställda och inriktning på verksamheten. Intervjuerna är genomförda i samtalsform. Affärschefen har fått beskriva vad han tror påverkar lönsamheten och vad han själv tycker är viktigt i sitt ledarskap.

2.8 Reliabilitet och validitet i denna undersökning

2.8.1 Reliabilitet

De framtagna HKI-materialets reliabilitet diskuteras ovan. TG1 resultatets framtagning har skett på samma sätt för alla individer och projekt liksom för ålder och uppgifterna om utbildningsnivå. Siffermaterialet är inkodat manuellt med flera manuella kontroller.

Att välja affärschefer som studieobjekt bör vara relevant, då de har möjligheten att påverka det ekonomiska resultatet. Affärschefen blir indirekt mätt på sin ledarstil, då han har flera chefer under sig som medarbetarna bedömer. Detta kan vara en felkälla.

Undersökningen kan med samma siffermaterial för andra år än det valda göras om på samma sätt.

Valet av intervjupersoner kan diskuteras. Att endast den ”framgångsrika” gruppen intervjuas beror på ett moraliskt dilemma, det är svårt att börja med en intervju med att tala om att man är mindre framgångsrik.

2.8.2 Validitet

Det finns en svaghet i undersökningen att inte göra några särskilnader på olika projekttyper. Olika projekt drabbas olika mycket av andra omständigheter än ledarskapet.

Man kan diskutera vad som påverkar vad. Ger god lönsamhet en uppfattning om ett bra ledarskap eller ger bra ledarskap en god lönsamhet? Enligt en allmän uppfattning är det ledarskapet som påverkar lönsamheten, vilket jag också i denna studie valt som utgångspunkt. I undersökningen är ledarskapet den oberoende variabeln och lönsamheten den beroende variabeln.

När det gäller intervjusituationen finns alltid risken att intervjuarens personliga upplevelse påverkar situationen - så också i detta fall.

3 Teori

3.1 Motivationsteorier

För att ett företag ska kunna få ut arbetsprestationer från medarbetarna behöver man veta vilka behov som styr människor. Det finns ett flertal motivationsteorier och jag väljer här att ta upp två klassiska motivationsteorier, som bland annat finns beskrivna av Granberg (1998) ⁷.

A Maslow lade i början av 1950-talet fram en motivationsteori om individen och individens behov. När behoven enligt Maslows behovshierarki på lägre nivå är uppfyllda, söker individen att tillgodose behoven på nästa nivå. Motivationen är alltid framåtriktad.

<i>Maslows behovshierarki</i>	<i>Förklaring</i>
Självförverkligande	Att ständigt utvecklas
Självuppskattning	Självrespekt, självförtroende, erkännande, ansvar
Sociala behov	Kontakt, kamratskap, acceptering
Trygghetsbehov	Säkerhet, försörjning
Fysiska behov	Hunger, sömn, värme, boende

Arbetslivet handlar delvis om att uppfylla de sociala behoven genom kontakten mellan arbetskamrater, därefter måste behovet av självuppskattning fyllas genom kunnskap, självförtroende och kompetens. För att nå den högsta formen av motivation (och prestation) krävs att arbetslivet ger möjlighet till självförverkligande genom möjlighet till ständig utveckling. I de två översta nivåerna kan ledarskapet vara en påverkansfaktor.

F Herzberg har i sitt arbete riktat sig mera specifikt mot arbetslivet. Han intervjuade anställda för att ta reda på orsaken till arbetstillfredsställelse respektive missnöje. Han kom fram till följande sammanställning:

<i>Motivationsfaktorer</i>	<i>Missnöjesfaktorer</i>
Prestation	Personalpolitik
Erkännande	Arbetsledningens skicklighet
Arbetsuppgifter	Arbetsvillkor
Ansvar	Lön
Utvecklingsmöjligheter	Fysisk miljö

Om man upplever missnöje så har det med omgivningen man arbetar i att göra (missnöjesfaktorerna). Om man känner sig tillfredsställd så har det med arbetet att göra (motivationsfaktorerna). Vad han vill visa är att det delvis är olika saker som är orsaken till motivation och missnöje. Men missnöjesfaktorerna bör vara hyggligt tillfredsställda för att motivationsfaktorerna ska kunna verka. De faktorer som gör att man vill arbeta har mer med arbetsklimatet att göra än med arbetsförhållanden och miljö, vilket gör ledarskapet viktigt. (Missnöjesfaktorerna kallas ofta även hygienfaktorer.)

3.2 Ledarskapsteorier

Vad som är ett effektivt ledarskap har intresserat människor i flera tusen år enligt Skogstad och Ståle (2002)¹³. När ledarskapsforskningen tog fart under 1940-talet fokuserade man på de personliga egenskaperna hos ledarna. Man identifierade egenskaperna hos de stora sociala, politiska och militära ledarna. Dessa teorier kallades för ”stor-man-teorier”. Man antog också vanligtvis att egenskaperna var medfödda. Den ledande forskaren inom området var Stogdill genom sitt arbete (1948)¹⁴.

På 1960-talet utvecklades teorier om två ledarstilar: produktionsorienterad och medarbetarorienterad ledare, och ledarstilarna kategoriserades i fem olika typer av Blake och Moutons (1964)² ledarskapsmatris. Dessa fem typer var Authority-Compliance, Country Club Manager, Impoverished Management, Middle-of-the-Road Management och Team Management. Dessa fem typer har olika mycket av de två ledarstilarna produktions- och medarbetarorienterad.

På slutet av 1960-talet började man fundera på om omgivningen hade någon betydelse för ledarskapet och från den tanken utvecklades teorin om ”Situationsanpassat ledarskap” (SLT). Teorin utvecklades av Hersey och Blanchard (1969)⁸. Teorin går ut på att duktiga ledare bedömer situationen och värderar vilken vägledning, hjälp eller uppföljning medarbetaren behöver. Han bedömer om han ska vara styrande, uppgiftsorienterad, stöttande eller relationsorienterad. Teorin är lätt att förstå och har använts i många ledarskapsutbildningar. Det finns få studier om SLT, vilket gör att det är svårt att avgöra om SLT är bättre än andra teorier. Upphovsmännen kallade SLT från början en teori, men har ändrat sig och kallar den nu för modell.

Många studier har gjorts om ledarstil och arbetstillfredsställelse. Inga entydiga resultat har kunnat fastslås. Ingen modell verkar fånga upp alla dimensioner i ledarskapet. Ledarskapet är ett komplext samspel mellan ledaren som person, medarbetaren som person, organisationens normer och värderingar och den sociala, ekonomiska och politiska miljön som organisationen befinner sig i enligt Mc Gregor, (1960)¹⁰.

En ny utveckling inom ledarskapet går mot frågan hur ledaren leder sig själv. Det innebär att man måste känna sig själv innan man kan leda andra.

3.3 Modell

Enligt teorierna är arbetsklimatet och utvecklingsmöjligheterna motivationsskapande. Chefen är närmast medarbetaren och det är han som kan skapa den gynnsamma arbetsmiljön för motivation, vilken i sin tur skapar en god prestation. Enligt tidigare undersökningar har chefens ledarstil betydelse för lönsamheten, liksom att även ålder kan påverka ledarskapet. Någon tidigare forskning kring chefens utbildningar har jag inte lyckats hitta men tar ändå med den faktorn i modellen, då den kan vara av intresse för slutsatserna i undersökningen.



4 Resultat

4.1 Resultat från mätningen av TG1-måttet mot HKI-måttet

När affärschefen har ett TG1-värde på sina projekt som är lika med eller över medelvärdet i gruppen kallas den gruppen för över medel lönsamma. Den gruppen som har ett TG1-värde som är under medelvärdet för gruppen, kallas för under medel lönsamma. Antal affärschefer som ligger under medel är 41 och över medel 39.

Undersökningen har visat att medelåldern på de under medel lönsamma och de över medel lönsamma inte skiljer sig åt, vilket tyder på att ålder inte har någon avgörande betydelse för lönsamheten.

Vilken utbildningsnivå affärschefen har verkar inte heller spela någon avgörande roll för lönsamheten. (I gruppen utan högre teknisk utbildning är visserligen TG1-värdet högre, men i den gruppen finns endast 13 personer och en av dessa har ett extremvärde på TG1.)

När vi tar in HKI-resultaten som variabel finns det skillnader mellan grupperna. I gruppen över medel lönsamma är samtliga index högre än i gruppen med lönsamhet under medel. Med andra ord samvarierar de valda indexen. Se tabellen nedan.

HKI område	Lönsam över medel	Lönsam under medel	Differens
Ledarstil	65,2	61,3	3,85
Styrning	62,0	58,8	3,23
Inflytande	64,4	60,6	3,78
Utveckling	62,6	59,1	3,49

Den största differensen hittar man i Ledarstilsindexet och jag väljer därför i fortsättningen att redovisa resultatet endast på detta index.

Genomsnittligt ledarstilsindex för hela gruppen är 63.

Om man går djupare in i materialet kan man dela upp affärscheferna i fyra grupper:

- 1 de som är över medel lönsamma och har ett HKI-index som är lika med eller högre än medelvärdet (++)

- 2 de som är över medel lönsamma och har ett HKI-index som är lägre än medelvärdet (+-)
- 3 de som är under medel lönsamma och har ett HKI-index som är lika med eller högre än medelvärdet (-+)
- 4 de som är under medel lönsamma och har ett HKI-index som är lägre än medelvärdet (--)

Hur många affärschefer, i absoluta tal och i procent, som finns i de fyra ovanstående grupperna framgår av nedanstående fyrfälts tabeller. I tabell 1 finns också inom parentes medelvärdet för ledarstilsindexet för den aktuella gruppen.

Tabell 1

HKI	Hög	3. - + 16 (HKI 66)	1. ++ 24 (HKI 68)
	Låg	4. - - 25 (HKI 58)	2. +- 15 (HKI 61)
		Låg	Hög
		Lönsamhet	

Tabell 2

HKI	Hög	3. - + 20 procent	1. ++ 30 procent
	Låg	4. - - 31 procent	2. +- 19 procent
		Låg	Hög
		Lönsamhet	

Enligt ovanstående tabeller kan man förklara att det finns ett samband mellan högt värde på ledarstilsindex och över medel lönsamhet (24 affärschefer, 30 procent), ruta 1 och gruppen med lågt värde på HKI är lönsamheten under medel (25 affärschefer, 31 procent), ruta 4. I dessa två grupper ser man också att medelvärdet på HKI är högst i den första gruppen och lägst i den sista gruppen.

Det finns också en grupp där resultatet mellan lönsamhet och ledarstilsindexet inte har något samband.

Hur starkt är sambandet?

Resultatet från denna undersökning är att p är lika med 0,33, vilket innebär att det finns ett samband mellan ledarstilindex och TG1. Men som vi ser i tabellen ovan finns det grupper som inte följer mönstret, vilket också framkommer i p -analysen i och med det relativt svaga sambandet.

4.2 Resultat från kvalitativa undersökningen

Nedan redovisar jag resultatet från intervjuerna. Jag redovisar svaren på respektive fråga för varje affärschef (AC) och numererar personerna. Svaren är i form av nyckelord.

Vad påverkar lönsamheten:

AC1 Veta vilka projekt man tar och välja kunder, man ska ställa tydliga krav och följa upp ekonomin.

AC2 Marknadsområde, produkt och organisation. Veta vad man gör, ordning och reda, engagemang. Stabil grupp.

AC3 Personalplanering, byggledning, ekonomisk uppföljning

AC4 Långsiktighet och kompetens.

Ledarskapet:

AC1 "Folk vet vad som förväntas av dem", tydlighet, visa handling, ekonomisk uppföljning.

AC2 "Jobba med projektet", kommunikation uppåt och neråt, jobba med nyckelpersoner, respekt för andra

AC3 Kompetens i att "få jobb", skapa strukturer, ekonomisk uppföljning, tydlighet.

AC4 "Låta andra göra fel", öppen dialog, "högt i tak", delegering, tydlighet.

Ovanstående svar kan jämföras med specifika frågor i HKI-enkäten. För att se om det finns någon gemensam nämnare har jag undersökt tre frågor som berör nyckelord som är gemensamma för minst två av de intervjuade cheferna.

Till nyckelorden ordning och reda samt tydlighet lägger jag HKI-frågan "På vår arbetsplats har vi ordning och reda". Samtliga intervjuade affärschefer har mycket högre andel som håller med om påståendet än snittet.

Till nyckelordet ekonomisk uppföljning lägger jag HKI-frågan "Jag känner till ekonomi och lönsamhet på min arbetsplats". AC3 som starkast framhöll den ekonomiska uppföljningen hade också den överlägset högsta andelen som höll med om påståendet. En AC låg under snittet och två något över.

Till nyckelorden öppen dialog och kommunikation lägger jag HKI-frågan "Det är högt i tak på arbetsplatsen". AC4, som särskilt betonade "högt i tak", har också den högsta andelen som håller med om påståendet. En av AC hade lägre värde än snittet.

5 Analys

Syftet med undersökningen var att undersöka om ledarskapet påverkar lönsamheten genom att mäta sambandet mellan lönsamheten och ledarskapet i NCC.

De två variablerna affärschefens ålder och hans utbildning verkar inte ha någon betydelse för lönsamheten. I den tidigare forskningen togs ålder upp som en faktor som kan göra ledarskapet olika beroende på om man är yngre eller äldre på grund av att man hade ett "annat slags" ledarskap. Men i denna undersökning verkar inte det påverka lönsamheten. När det gäller utbildningsnivån fanns det ingen tidigare forskning att luta sig mot och det visade sig heller inte vara någon påverkansfaktor. Då återstår det som är svårt att ta på - ledarskapet. I motivationsteorierna finns faktorer som kan påverkas av ledarstilen. För att nå de högre trappstegen i Maslows behovshierarki måste det finnas möjlighet till erkännande och ansvar, vilket är ett av ledarens ansvarsområden. I Herzbergs motivationsfaktorer finns också samma beskrivning av erkännande och ansvar som gör att arbetsklimatet blir motiverande.

Ledarskapet kan med andra ord ha en stor betydelse enligt ovanstående teorier för att medarbetarna ska vara motiverade till goda arbetsprestationer. När jag mäter ledarstilen, styrningen, inflytandet och utvecklingen i HKI-index form samvarierar alla indexen. Alla index är högre för de Affärscheferna som har en lönsamhet över medel. Det innebär enligt HKI-undersökningen att bra ledare är det på alla de mätta områdena.

Det finns även två grupper som inte följer mönstret, men dessa grupper är mindre. I den gruppen med över medel lönsamhet och under medel HKI skulle man kunna tänka sig att en hög lönsamhet uppstår när chefen har för stort fokus på lönsamheten och inte på att ha engagerade medarbetare. Gruppen med under medel lönsamhet och över medel HKI, är det kanske för "trevligt" på bekostnad av lönsamheten.

Det osynliga kontraktet ligger som grund till att HKI-mätningarna infördes på NCC. Om det är ett bra kontrakt driver det medarbetarna till goda prestationer. Frågorna man mäter för att få en uppfattning om det osynliga kontraktet synkroniserar väl med de tidigare motivationsteorierna. Man skulle kunna tolka resultatet i undersökningen delvis som en bekräftelse av det goda osynliga kontraktet, som leder till goda prestationer, som leder till bättre lönsamhet.

Resultatet i undersökningen är intressant, trots att sambandet mellan ledarstilen och lönsamheten inte är så starkt. Resultatet kan användas för alla fyra identifierade grupperna på olika sätt. Hur ska NCC utveckla de befintliga cheferna till att bli lönsamma? Ledare som redan finns på NCC bör, för att öka NCCs lönsamhet, förflytta sig till gruppen med över medel lönsamhet och över medel HKI på ledarstilsvärdet. Olika ledare behöver olika åtgärder: Gruppen att börja med är de som har ett över medel HKI-värde, där har vi redan ett gott ledarskap att bygga på, och under medel lönsamhet. Där ska insatserna koncentreras på analysen om hur lönsamheten ska öka. I den gruppen kanske det finns andra faktorer som påverkar lönsamheten negativt.

I gruppen med lägre än medel HKI och över medel lönsamhet bör åtgärderna koncentreras på ledarskapet.

I gruppen där varken lönsamheten eller HKI har bra värden bör extra åtgärder sättas in för att analysera hur de kan få rätt stöd för att förflytta sig till den framgångsrika gruppen eller om de är "rätt man på rätt plats". Detta kan åskådliggöras på följande sätt:

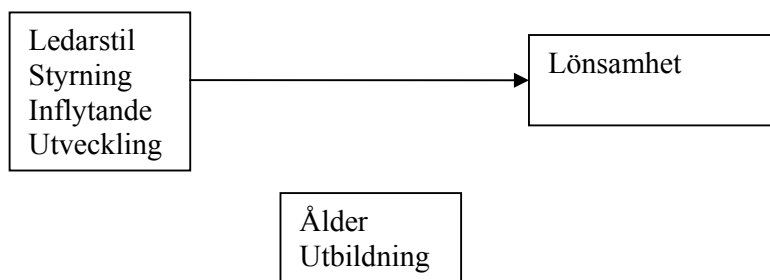
Tabell 1

		Lönsamhet	
		Låg	Hög
HKI	Hög	3. - + 16 (HKI 66)	1. ++ 24 (HKI 68)
	Låg	4. -- 25 (HKI 58)	2. +- 15 (HKI 61)

De kompletterande intervjuerna är endast gjorda på dem som tillhört gruppen över medel lönsamma och över medel HKI. Trots att de har mycket olika förutsättningar med olika antal medarbetare, olika geografisk läge och olika verksamheter tillhör de samma grupp av lönsamma affärschefer. I dessa chefers fall har med andra ord de yttre förutsättningarna inte en avgörande betydelse utan istället vilket ledarskap de utövar. Den gemensamma nämnaren hos de intervjuade affärscheferna är nyckelorden "ordning och reda" samt tydlighet, vilket gick att analysera vidare genom HKI-frågan som tar upp området, där alla låg långt över medelvärdet. Det verkar vara en gemensam framgångsfaktor. Att vara tydlig var också en av egenskaperna som Sky Institutes undersökning framhöll som en "bra chef". Övriga nyckelord vittnar om att det är olika egenskaper eller olika sätt som gör affärschefen lönsam, HKI-resultat på frågenivå styrker deras syn på vad de angivit som viktigt. Egenskaper som inte är lätt att utbilda sig till.

Enligt forskningen finns det ingen entydig bild av hur ett ledarskap ska se ut för att vara framgångsrikt. En kombination av personliga egenskaper enligt Stogdill och situationsanpassat ledarskap enligt Hersey och Blanchard samt en god portion av självkännedom (min egen uppfattning) skulle kunna vara en bra bit på väg. Ledarskapet är komplext.

Enligt ovanstående resultat kan den tidigare modellen revideras och se ut som nedan.



För att i framtiden få bra ledare som skapar lönsamhet bör rekryteringsprocessen säkerställas. Det verkar som att de personliga egenskaperna hos cheferna är en av faktorerna och inte så lätta att utbilda i. Men med tanke på att spridningen är ganska stor är det antagligen inte en personlig egenskap eller ledarstil som är dominerande. NCC har tagit fram dokument för vad

NCC lägger i begreppet ledarskap. De målen och kraven kan konkretiseras bland annat genom HKI-mätningen kopplat till ekonomiskt resultat.

En ny undersökning bör göras för att närmare undersöka vad som är gemensamt för de chefer som har ett över medel HKI-värde och därefter analysera vilken ledarprofil cheferna bör ha för att bli lönsamma. Sky Institutes rapport citerar C Pitcher ²⁵ ”Det är orealistiskt att tro att man kan lära en hårdhärtad person att bli trevlig och hysa visioner. I alla fall inte snabbt, och definitivt inte på chefsutbildningskurser. Om vi numera vill ha chefer med öppna sinnen måste vi välja människor som är öppna; ...” Citatet illustrerar väl vikten att rekrytera ”rätt” egenskaper.

6 Slutsatser

- affärschefens ålder och utbildning samvarierar inte med lönsamheten
- alla valda index samvarierar, alla index har ett högre värde för de affärschefer som är över medel lönsamma och ett lägre värde för dem som är under medel lönsamma
- det finns ett positivt samband mellan ledarstil och lönsamhet
- med tanke på sambandets styrka finns det antagligen flera förklaringar till sambandet mellan ledarstilen och lönsamheten
- affärscheferna kan delas in i fyra grupper som kräver olika utvecklingsinsatser
- om utvecklingsinsatserna lyckas kommer fler affärschefer att bli mer lönsamma
- det är viktigt att rekrytera rätt ledaregenskaper från början, men det krävs ytterligare undersökning om vilka gemensamma ledaregenskaper en affärschef har som är över medel lönsam och har ett över medel HKI-värde.
- gemensam nämnare mellan de intervjuade affärscheferna är tydlighet samt ordning och reda
- det finns antagligen inte *en* ”rätt” ledarprofil utan olika situationer kräver olika egenskaper och olika sätt att leda

7 Diskussion

Man kan alltid diskutera vad som kommer före vad - orsak och verkan samband. Påverkar ledarskapet lönsamheten eller är det lönsamheten som påverkar uppfattningen om ledarskapet? Jag tror i först hand att ledarskapet påverkar lönsamheten, vilket jag också utgår från i undersökningen. Detta är också en allmän uppfattning enligt litteraturstudierna.

I studien ”Framgång för Sverige” ansåg 84 procent att ledarskapet är viktigt eller mycket viktigt för långsiktig lönsamhet och framtida konkurrenskraft. Men de flesta har inte kommit så långt med arbetet kring ledarskap enligt samma studie.

Det är märkligt att inte fler företag gör mätningar kring ledarskapet och lönsamheten, då de flesta tror att det finns ett samband mellan dessa, vilket bland annat visas i Sky Institutes undersökning. Undersökningens resultat visar områdets potential. Företagen bör undersöka sina chefer i detta avseende för att därmed ha möjligheten att öka sin vinst med god marginal genom bättre och differentierad ledarutveckling.

Det finns idag ingen entydig bild av hur den lönsamma ledarens profil ser ut på NCC förutom genom HKI resultatet. NCC har under 2004 tagit fram dokumentet, som är beskrivet i avsnitt 1.5.3, för vad ledarskapsbegreppet står för, som blir ett bra underlag för det fortsatta arbetet.

För att gå vidare bör man fortsätta arbetet med att ta fram nyckelfaktorer för det lönsamma ledarskapet. Intervjuerna indikerade att ledaren genom sin personlighet kan sätta fokus på olika saker och ändå vara både en bra och lönsam ledare. Detta innebär säkert att inte endast en profil kommer att komma fram utan ett antal olika profiler som kan användas i olika situationer.

Även i ledarskapsforskningen har man kommit fram till att det inte finns endast *en* bra ledarprofil, utan varje situation, ny grupp eller annan specifik situation kräver olika profiler, vilket blir en kombination av de två härskande ledarskapsteorierna. Utmaningen blir att hitta den rätta kombinationen.

Min personliga uppfattning är att en av de viktigaste kunskaperna en ledare bör ha är kunskapen om sig själv - med andra ord en god självkänedom.

Det nya i denna undersökning är att jag konkret använder mig av befintligt siffermaterial från NCC för att mäta ledarskapet mot lönsamheten. Detta gör att undersökningen med fördel kan göras flera gånger på samma sätt och med samma underlag för att följa utvecklingen, göra analyser och sätta in "rätt" åtgärder.

Om man vill gå vidare och göra analyser på individnivå bör fler hänsyn tas vid mätningen. I denna undersökning är alla i en kategori chefer mätta på samma sätt. Men det finns olikheter mellan grupperna som kan påverka resultatet både i lönsamhetsmättet och i HKI-värdet. För att göra mätningen mera precis skulle hänsyn kunna tas till faktorer som kan påverka både lönsamhet och HKI-resultat. För lönsamhetsmättet skulle man till exempel kunna ta hänsyn till projekttyp och marknadsposition. Man kan också fundera på om det är rätt att göra denna indirekta mätning på affärscheferna. Men vi kan också se att de affärschefer som har de högsta HKI-värdena också har de genomsnittligt högsta lönerna vilket gör att HKI-mätningen känns som ett tillförlitligt verktyg.

HKI-resultatet går delvis att påverka på ett felaktigt sätt genom bland annat att sätta in en personalaktivitet precis före mätningen som kan påverka chefens popularitet. Men i detta fall har de flesta cheferna varit med länge och jag tror inte att personalen är så lättpåverkad. Man skulle kunna utveckla mätningen av ledarna till att göra 360-graders analyser. Då kan man få en bredare bild av hur ledaren fungerar.

Flera intervjuer hade kunnat göras, bland annat med den gruppen som inte var över medel lönsamma och inte hade över medel HKI-värden, men det blev för mig ett moraliskt dilemma, varför jag avstod. Detta kan i framtiden lösas genom att alla affärschefer undersöks ur perspektivet vilka egenskaper som är gemensamma för respektive grupp. Man skulle kunna använda det inom NCC etablerade testinstrumentet OPQ för att få fram dessa uppgifter.

De som har en hög lönsamhet men inte höga värden på sitt ledarskap lever troligen kortsiktigt. Detta skulle man kunna undersöka genom att göra undersökningens mätning under flera år som kan bekräfta eller förkasta den teorin.

Om man mäter sambandet och identifierar ledarna som ingår i de olika grupperna, borde utvecklingsinsatserna mot ett mera lönsamt ledarskap kunna sättas in och bli mera precisa. Resultatet borde också påverka den framtida rekryteringen av cheferna, om det som är gemensamt för de lönsamma cheferna har analyserats.

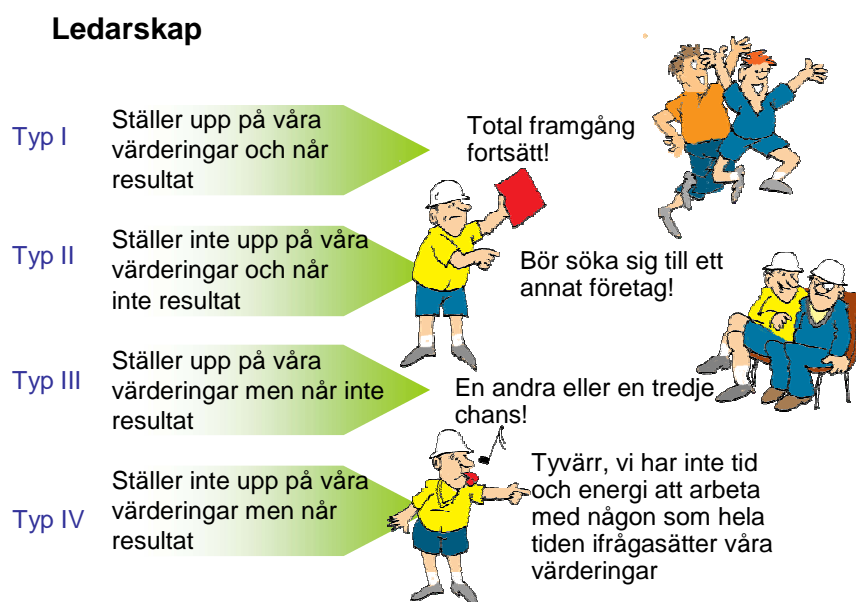
I intervjuerna framkom också att man trodde att det var svårt att ”lära” sig ledarskapet, det måste delvis finnas i personligheten. Därför är rekryteringen av ”rätt” ledaregenskaper till ”rätt” situation viktig.

I undersökningen visade det sig att utbildningsnivå och ålder inte hade något samband med lönsamheten. Om jag hade ändrat ålder till erfarenhet hade det sett annorlunda ut? Detta kan vara ett intressant område att undersöka vidare.

Man skulle också kunna kombinera resultatet från nöjdhetsindex med HKI-resultatet för att analysera om kundens syn på ledarskapet och arbetsplatsens prestation är synkroniserade. Sky Institute tog också i sin analys upp att sjukfrånvaron påverkas av ledarskapet. Detta är också en intressant fråga att gå vidare med. I sjukfrånvaron ligger stora kostnader för både företaget och samhället. På samma sätt som i denna undersökning kan man sätta sjukfrånvarotalen mot ledarstil och lönsamhet. I byggbranschen är även förekomsten av arbetsskador intressant att analysera i förhållande till lönsamheten.

Ledarstilen spelar roll, hur tar vi vara på den kunskapen för dem som redan finns på NCC och de som rekryteras till framtida ledarroller?

När NCCs VD visar sin syn på fyra kategorier av ledare, ser det ut så här:



Ovanstående kategorier synkroniserar väl med de grupper som jag indelat ledarna i om man byter ut ”ställer upp på våra värderingar” mot ledarstilen.

Vad denna undersökning ger i hand är att det faktiskt går att identifiera grupperna. Vill vi göra det? Och hur hanterar vi i så fall dem som hamnar i gruppen som ”bör söka sig till ett annat företag”?

Och hur ger vi dem som ska få en andra eller tredje chans möjligheten att få det?

Det är inte lätt att göra förändringar när det gäller människor, det är lättare att byta ut en maskin. Det finns inga enkla och snabba vägar, bara hårt arbete och medvetenhet om frågan.

Litteraturförteckning

Böcker

- (1) **Alimot-Metcalf**, 1998, *360 Degree Feedback and Leadership Development*, International Journal of selection and assessment 6:35-44
- (2) **Blake och Moutons** 1964, *The managerial grid*, TX:Gulf Publishing, Houston
- (3) **Bryngel, Winander**, 1995, *Osynliga kontrakt*, Tjänsteförbundet
- (4) **Cryssanther**, 2004 *Ledarskapets betydelse – en studie om varför det är viktigt att ha bra chefer*, Sky Institute
- (5) **Day**, 2001, *Leadership Development; A review in context*, Leadership Quarterly, 11:581-613
- (6) **Docherty och Stjernberg** 1975, *The Management of contingencies*, EFI
- (7) **Granberg** 1998, *PAOU*, Natur och Kultur
- (8) **Hersey och Blanchard** 1969, *Management and organizational behavior*, Prentice-Hall, New York
- (9) **Holme och Solvang** 1997, *Forskningsmetodik, Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- (10) **Mc Gregor**, 1960, *The Human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York
- (11) **Pfeffer**, 1994, *Competitive advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston, MA 02163
- (12) **Pfeffer**, 1998, *The Human equation: building profits by putting people first*, Harvard Business School Press, Boston, MA 02163
- (13) **Skogstad och Stål**, 2002, *Ledelse på godt og vondt*, Fagbokforlaget Vikmostad & Björke AS
- (14) **Stogdill** 1948, *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*, Journal of Psychology, 25:35-71

Artiklar

- (15) Dagens Industri, 2004, "Ledarskapets betydelse" Urban Hallén
- (16) Dagens Industri, 1997, "Byggbranschen har stagnerat" Dahlqvist
- (17) Svenska Dagbladet, 041028, "Service en chefsroll" Maria Alrutz

Övrigt

- (18) "Chefskap och generationsskifte", 2002, Wikström, Eriksson, Pilotstudie, Handelshögskolan Göteborg
- (19) Ekonomiska rapporter från NCC ekonomisystem
- (20) Framgång för Sverige, 2002, www.sfk.se
- (21) HKI-resultat, 2003, CD-skiva
- (22) Jonsson, 1996, *Construction Site Productivity Measurements*, Tekniska Högskolan I Luleå
- (23) NCCs årsredovisning 2003
- (24) Sveriges Byggindustriers hemsida www.byggorg.se
- (25) Citat från bok nr 2 av Pitcher från doktorsavhandlingen "The dream of leadership"