

Lednings- och styrningsperspektiv inom en postbyråkratisk organisation?

**- En fallstudie på Forsen projekt inom projekt- och
byggledningsbranschen.**

Av: Linus Nivelius & Rasmus Frisk Silverplatz

Handledare: Marja Solia Wadman
Södertörns högskola | Institutionen för samhällsvetenskaper
Kandidatuppsats 15 hp
Företagsekonomi | Vårterminen 2019



SÖDERTÖRNS HÖGSKOLA | STOCKHOLM
sh.se

Abstract

Title - Management and control perspective within a post-bureaucratic organization?

Problem - How does management look within a post bureaucracy, when there is room for freedom under responsibility. Where there is flexibility rather than structure, to promote the creativity of the employees.

Purpose - The purpose is to investigate and give an increased understanding of how a organization with post-bureaucratic characteristics in the project and construction management industry works from a management and control perspective.

Method - Data collection is done through five semi-structured interviews. The interviews include three different work roles within Forsen, which are management, employees and consultants. Data is analyzed with the support of previous research and theories to answer the study's purpose.

Conclusion - The study showed that Forsen considers themselves to be a non-hierarchical organization that runs their employees to make their own decisions. Where freedom under responsibility is central to the organizational structure, which reflects a post-bureaucratic organization. The management within the organization takes place through a predetermined project plan and a process description. There were important factors such as time, finances and results, and it served as a governing document that employees needed to relate to. These forms of governance also provide incentives for them to be classified as a neo-bureaucracy. This is due to how one chooses to look at the various instruments since these can be perceived as rules which symbolize the traditional bureaucracy. A link between freedom and rules provides the opportunity for the neo-bureaucratic form of organization.

Keywords - Post bureaucracy, Organization, Management, Bureaucracy, Freedom, Neo bureaucracy, Project management, Leadership

Sammanfattning

Titel - Lednings- och styrningsperspektiv inom en postbyråkratisk organisation?

Problem - Hur ser styrningen ut inom en postbyråkrati, när det lämnas utrymme för frihet under ansvar, där det förekommer flexibilitet snarare än struktur, för att främja kreativitet hos medarbetarna.

Syfte - Syftet är att undersöka och ge en ökad förståelse hur en organisation inom projekt- och byggledningsbranschen med postbyråkratiska karaktärsdrag fungerar ur ett lednings- samt styrningsperspektiv.

Metod - Datainsamlingen sker genom fem semistrukturerade intervjuer. Intervjuerna omfattar tre olika arbetsroller inom Forsen vilket är ledning, anställda och konsulter. Data analyseras med stöd av tidigare forskning och teorier för att besvara studiens syfte.

Slutsats - Studien visade att Forsen anser sig som en icke-hierarkisk organisation som uppmanar sina anställda att fatta egna beslut. Där frihet under ansvar är centralt i organisationsstrukturen, vilket speglar en postbyråkratisk organisation. Styrningen inom organisationen sker genom en förutbestämd projektplan och en processbeskrivning. Där viktiga faktorer som tid, ekonomi och resultat fanns med och det fungerade som ett styrande dokument som de anställda behövde förhålla sig till. Dessa former av styrning ger även incitament av att de kan klassas som en neobyråkrati. Detta beror på hur man väljer att se på de olika styrmedel då dessa kan uppfattas som regler vilket symboliserar den traditionella byråkratin. En sammankoppling av frihet och regler ger möjlighet för den neobyråkratiska organisationsformen.

Nyckelord - Postbyråkrati, Organisation, Styrning, Byråkrati, Frihet, Neobyråkrati, Projektledning, Ledarskap

Begreppslista

Processbeskrivning- Formulering av tydliga verksamhetskrav

Linjeorganisation- Organisationsform som fördelar ansvar till separata funktionella enheter

Projektorganisation- En organisation som jobbar i projektform

Projektplan- En plan på hur projektet ska genomföras samt hur slutresultatet ska bli

Befattningsbeskrivning- Befattningsinnehavaren har ansvar för ett arbete eller flera specifika uppgifter, som organisationen ska vara överens om

Byggherre- Byggherre ser till att arbetet utförs enligt bestämmelserna

Projektledare- Ser till att projektet uppnår målen, samt fungerar som en samordnare

Produktionschef- Den som styr bygget och sina underentreprenörer som är ute på fältet

Construction management- Internationellt uttryck för planering, ledning och styrning av ett projekt med delad entreprenad

Forsian- Forsens benämning på sina anställda och konsulter

Förord

Vi vill tilldela ett stort tack till alla involverade personer som hjälpt och bidragit till denna uppsats. Ett stort tack till organisationen Forsen som avsatt tid för att kunna delta på intervjuer. Tack Marja Soila Wadman som varit en vägledande handledare genom denna uppsats. Avslutningsvis riktas även ett tack till våra opponenter som kommit med vägledande åsikter.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	1
1.2 Problemformulering	4
1.3 Syfte	4
1.4 Frågeställningar	4
1.5 Avgränsningar	4
1.6 Disposition	5
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Organisationsformer	6
2.1.1 Byråkrati	6
2.1.2 Postbyråkrati	7
2.1.3 Neo-byråkrati	8
2.2 Projektledning	9
2.2.1 Multi-projekt	11
2.3 Styrning	12
2.3.1 Ekonomistyrning	13
2.3.2 Mål/resultatstyrning	13
2.3.3 Kommunikationsstyrning	13
2.3.4 Deadline styrning	14
2.3.5 Kontraktsstyrning	15
2.3.6 Human resource management	15
2.4 Syn på ledarskap	16
3. Metod	19
3.1 Val av forskningsstrategi	19
3.2 Val av forskningsdesign	19
3.3 Metodval	19
3.4 Val av organisation	20
3.5 Urval av respondenter	20
3.6 Genomförande av intervjuer	20
3.9 Reliabilitet	21
3.1.0 Validitet	22
3.1.1 Generaliserbarhet	22
4. Empiri	23
4.1 Företagspresentation	23
4.2 Organisationsform	25
4.3 Projektledning	28

4.4 Styrning	31
4.6 Sammanfattning av empirin	36
5. Analys	38
5.1 Organisationsform	38
5.2 Projektledning	39
5.3 Styrning	41
5.4 Syn på ledarskap	43
6. Diskussion	45
7. Slutsats	48
7.1 Förslag på framtida forskning	49
7.2 Syn på egen forskning	49

1. Inledning

I detta kapitel presenteras en bakgrundsbild till ämnesområdet som studien avser att undersöka. Följt av en problemformulering som sedan mynnar ner till syftet med denna studie och avslutningsvis beskrivs de avgränsningar som gjorts.

1.1 Bakgrund

Informationssamhället är något som har utvecklats från mitten av 1900-talet belyser Utrikesministeriets utvecklingskommunikation Finland (2007), vilket har medfört framväxten av en rad nya organisationsformer genom åren vilket förknippas med bland annat postbyråkratier (Grey, 2009, s. 136). Anledningen till att det har skett en förändring inom organisationsstrukturerna är för att människor inom organisationer behöver större utrymme för flexibilitet som främjar kreativitet och innovation. Webers (1947) syn på den byråkratiska idealtyp, har under en längre tid visat på instabilitet då organisationerna idag präglas av snabba förändringar vilket har givit upphov till en postbyråkratisk era (Grey, 2009, s. 136). Grunden till detta är information och kommunikationsteknologin (ICT) som gav möjligheter till industriländer att använda sig av denna teknik och utvecklas snabbare än andra länder. Centraliseringen inom ICT ligger i att kunna hantera och lagra en stor mängd data, samtidigt som informationen snabbt kan spridas vidare inom ett datanät. Genom internet finns möjligheten för information att flöda fritt bland organisationer till en låg kostnad som har fört utvecklingen av organisationerna framåt (Global.Finland 2007).

För att få en djupare förståelse i vad postbyråkrati innebär behöver man förstå innebörden av organisationsformen byråkrati. Detta begrepp grundar sig i det som Weber (1947) presenterar som organisationsformen byråkrati, vilket går från en traditionell rationalitet till en mål- och värdestyrd rationalitet (Weber, 1947). Byråkratins idealtyp som Weber talar om är befriad från fördomar och orättvisor vilket gör den till ett effektivt styrmedel då den behandlar alla människor lika. Kritiken som är riktad mot Webers organisationsform är att den tenderar att motverka effektiviteten inom organisationen (Eriksson-Zetterquist, Kalling & Styhre 2015, s.66). Ferguson (1984) hävdar även att den standardiserade byråkratin framförallt framställs som en arbetsplats där medarbetarna mår dåligt och är omotiverade. Denna kritik tillbakavisas av Paul du Gay (2000) som menar att en byråkratisk arbetsplats skapar stabilitet och trygghet hos de anställda. Kritik som även riktas mot byråkratin är att dynamiken och

entreprenörskapet hämmas menar Michael Crozier (1964 s.201). Webers organisationsform är fortfarande vanlig idag och förekommer allt som oftast då den lämpar sig för stabila miljöer, och där man kan arbeta med att förutse framtiden. Dagens samhälle präglas däremot av en föränderlig miljö och de jobbar ständigt med att vinna konkurrensfördelar på marknaden vilket gör att organisationen inte kan förutse framtiden (Grey, 2009 s.145). Denna syn delar även Simon Dischner (2015) då byråkratier begränsar de anställda via kontrollmekanismer. Där det sker en ständig övervakning av beteendet, och om de inte går inom ramarna utförs de sanktioner och suspensioner.

Organisationsteori och ledarskap är något som är starkt sammankopplat. Beskrivningen av organisationer och organisering ger ofta direkta och indirekta hänvisningar till ledarskap (Eriksson-Zetterquist et.al 2015 s.273). Ledarskap och styrning är en fråga som ständigt är aktuell inom organisationer och det finns en upplevd efterfrågan på utbildning om hur man leder andra människor. Detta är ett av de centrala begreppen inom organisationsteorin och det finns en mängd olika teoretiska perspektiv, metodologiska ansatser och modeller för hur ledarskap och styrning kan utövas. Generellt har synen på ledning och styrning gått ifrån planering och övervakning av rutinarbetet till att i större omfattning hantera de "mjuka" aspekterna av ledarskapet (Bryman, 1992). I olika litteratur benämns det olika typer av styrmedel såsom resursstyrning, ekonomistyrning samt verksamhetsstyrning som olika typer av styrmedel för en ledare (Forssell & Ivarsson Westerberg, 2015). Därav kommer begreppet ledarperspektiv och kommer att benämnas som styrning i denna uppsats, eftersom styrningsmedel används genom att påverka och förändra människor ur en ledares perspektiv samt att det tillämpas olika inom organisationer (Alvesson & Svingsson, 2003).

Projektorganisation som en postbyråkratisk organisation?

Postbyråkrati går att definiera utifrån en del kriterier, men det finns ingen exakt definition av begreppet postbyråkrati. Organisationsformen är inte något slutet system utan snarare ett öppet system som bygger på abstrakta riktlinjer. Beslutsprocessen präglas av hög beslutsautonomi och deltagande. Processerna i en postbyråkrati är oftast obestämda och arbetet sker i kortare perioder och de anställda måste vara delaktiga i den dialog som förs för att uppnå en överenskommelse (Dischner 2015). Detta skiljer sig från beskrivningen av den traditionella byråkratin där de utarbetats en tydligare hierarki inom det specifika företaget. Postbyråkrati ses som lämplig i en föränderlig miljö, där man tillsätter individer med specifik kunskap till de olika projekt som pågår under en viss tid. Projektorganisationer kan beskrivas

utifrån detta vilket är vanligt inom byggbranschen. Ofta brukar man tala om att detta bedrivs utifrån randvillkoren tid, pengar och kvalité, där projektledaren ges mandatet till att leda projektet på ett sådant sätt att randvillkoren uppfylls (Söderlund, 2005). I byggbranschen utgörs aktiviteterna i olika typer av projektformer, i de flesta fall agerar platschefen som projektledare och har ansvar för en rad olika aktiviteter samt processer. Dessa aktiviteter är produktionsplanering, upphandling, administration, personalhantering, ledarskapsarbete och möten med kunder (ibid). Platschefer utarbetar en mängd olika aktiviteter inom ett byggprojekt. Eftersom arbetet omfattar många underleverantörer och olika arbetstagare behövs en stor samordning samt planering. Projektledning kan därför ses som ett byråkratiskt kontrollsystem, där principer som förutsägbarhet och ansvarsskyldighet följs upp kontinuerligt med skriftlig rapportering under arbetets gång. Samtidigt bygger projektledningen inom byggbranschen på autonomi och självförtroende vilket är centralt för den postbyråkratiska organisationsformen (ibid). Morris, Farrell och Reed (2016) menar att genom nutida forskningar är det svårt att särskilja den traditionella byråkratin med postbyråkratin vilket har lämnat rum för den neobyråkratiska ansatsen som kombinerar dessa

För denna studie har Forsen valts som forskningsobjekt, företaget är verksamma inom projekt- och byggledningsbranschen och har existerat sedan 1997. Forsen har idag cirka 200 medarbetare som besitter kompetens i byggprocessens alla led, företaget bygger inte hus och anläggningar själva utan planerar hur man gör det på bästa sätt (Forsen u.å.). Forsen beskriver sig själva som ett värderingsstyrt företag, där det finns utrymme för att våga experimentera med nya metoder och arbetssätt. Forsen har en positiv inställning till kreativitet och olikheter (ibid). Ur detta motiveras valet av forskningsobjekt, då organisationsformen inom Forsen samspelar med karaktärsdragen inom en postbyråkrati. Företagets struktur består av chefer, inhyrda konsulter samt anställda. Detta ger Forsen en stor bredd av mänskliga resurser vilket öppnar för möjligheten att bemanna alla typer av projekt.

1.2 Problemformulering

En vanlig beskrivning av postbyråkrati är att den i princip är motsatsen till den traditionella byråkratin. Den hierarkiska, formaliserade och centraliserade byråkratiska organisationsformen ersätts av en decentraliserad och platt organisationsform som betonar flexibilitet snarare än struktur (Bolin & Härenstam 2008 s. 542). Med koppling till flexibiliteten utmärks den frihet som ges till medarbetarna inom en postbyråkratisk organisation, som således blir en organisk struktur som ska främja kreativitet och anpassas efter de olika problem som framkommer (Maravelias 2003, s. 549). Trots det är människan inte alltid pålitlig, sanningsenlig eller håller de löften som finns. Ofta är människans egen intressen ett starkt incitament, vilket utgör en risk för att människan är opportun (Eriksson-Zetterquist et al 2015, s. 192). Ur denna aspekt krävs det styrning inom organisationer, genom detta blir således uppgiften för en postbyråkratisk organisation att paradoxalt, styra samtidigt som det lämnas utrymme för frihet.

1.3 Syfte

Genom en fallstudie är syftet att undersöka och ge en ökad förståelse för hur en organisation inom projekt- och byggledningsbranschen med postbyråkratiska karaktärsdrag fungerar ur ett lednings- samt styrningsperspektiv.

1.4 Frågeställningar

- *Hur ser ledningen på styrning i en projektorganisation med postbyråkratiska karaktärsdrag?*
- *Hur ser konsulter och anställda på styrningen i en projektorganisation med postbyråkratiska karaktärsdrag?*
- *Vilka styrmedel används i en organisation med postbyråkratiska karaktärsdrag där det finns inhyrda konsulter och anställda?*

1.5 Avgränsningar

Studien är avgränsad till att undersöka en organisation inom projekt- och byggledningsbranschen med postbyråkratiska karaktärsdrag som frihet och flexibilitet. Studien avgränsar även begreppet styrning till ledningsstyrning och ämnar till att undersöka hur ledningen styr sina anställda i en organisation med postbyråkratiska karaktärsdrag inom projekt- och byggledningsbranschen.

1.6 Disposition

I följande avsnitt presenteras den teoretiska referensramen, utifrån tidigare forskning inom området. Detta för att skapa en uppfattning angående studiens ämne samtidigt som det är kopplat till syftet. Följt av ett metodavsnitt som redogör för val av forskningsdesign samt urval och tillvägagångssätt. Därefter kommer ett empiriavsnitt som redogör för de intervjuerna som har genomförts att presenteras, detta kopplas därefter ihop i en analys med hjälp av den teoretiska referensramen. Studien avslutas med en diskussion följt av en slutsats som besvarar uppsatsens frågeställningar, samt förslag på vidare forskning och syn på egen forskning.

2. Teoretisk referensram

Under denna rubrik kommer den teoretiska referensramen att presenteras utifrån fyra olika kategorier dessa är följande: Organisationsformer, Projektledning, Styrning och syn på ledarskap. Vilket sedan kommer att kopplas samman med den empiri som samlats in i en analys.

2.1 Organisationsformer

2.1.1 Byråkrati

Byråkratin förknippas med tre distinkta komponenter: den hierarkiska organisationen, användandet av regler och arbetsbeskrivningar, samt att anställda arbetar utefter denna ordning (Styhre 2009, s.18). Detta menar även Johnson, Wood & Brewster (2009 s. 39) att den idealiska typen av byråkrati är beroende av hierarkiskt införda regler, grundade på rationella rättsliga myndigheter som ett legitimt sätt att beordra och kontrollera. Den omtalade forskaren och sociologen Max Weber menar att organisationer och verksamheter kräver regler med en tydlig hierarkisk struktur för att fungera och ha kontroll över den information som finns inom organisationer (Weber 1947). Weber menar att byråkratin leder till ett effektivare arbete, att den genom sin förutsägbarhet och kontinuitet ses som en överlägsen organisationsform (ibid).

De viktigaste principerna för en byråkrati och dess tjänstemän enligt Weber (1947):

1. är personligen fria och endast lyder under den formella, sakliga ämbetesplikten
2. utgör en permanent ämbetes hierarki
3. har fastställda kompetensområden för ämbetena
4. är kontraktsanställda
5. har formella kvalifikationer
6. har reglerad lön i pengar
7. har ämbetet som enda eller huvudsakliga yrke
8. har reglerad befordringsgång
9. är personligen skilda från förvaltningsmodellen, det vill säga äger dem inte
10. upprätthåller en sträng enhetlig arbetsdisciplin och kontroll.

Webers byråkratimodell syftar till att eliminera de orättvisor och dysfunktioner som tidigare organisationsformer uppvisade. Byråkratin är enligt Weber i sin idealtyp befriad från fördomar och uppfattningar, vilket medför att den är opartisk (ibid). Det finns även kritik riktad mot denna organisationsform, en del forskare menar att Weber tenderar att överdriva byråkratins effektivitet i jämförelse med andra organisationsformer (Eriksson-Zetterquist et.al 2015, s.66). Den mest omtalade kritik som riktats mot byråkratin framställs av den franska sociologen Michel Crozier. I sina två studier av byråkratiska organisationer blev resultatet att organisationsformen är inkapabel att tillhandahålla meningsfulla arbetsuppgifter eller karriärmöjligheter vilket leder till konflikter och stridigheter (Styhre 2009, s.67). Ytterligare kritik som riktas mot byråkratins organisationsform är att den begränsar den individuella friheten. Med de hierarkiska och opersonliga strukturerna inom byråkratin blir organisationsformen inaktiv och trög, vilket medför att den blir inkapabel till att hantera den ständiga utvecklingen av marknaden (Maravelias 2003, s. 549).

2.1.2 Postbyråkrati

Postbyråkrati kan ses som motsatsen till den traditionella byråkratin, inom en postbyråkrati ses organisationen mer som ett nätverk än hierarkier. Med den platta och organiska strukturen av en postbyråkrati uppmärksammas kreativitet och att det medför att organisationer kan anpassa sig efter de problem som uppstår (Maravelias 2003, s. 549). Den postbyråkratiska organisationsformen ska i motsatt till byråkratin, befria anställda från de dysfunktionella hierarkiska begränsningarna och öka deras förmåga att hantera oförutsägbara krav, som skapas av de sociala och ekonomiska förändringarna som sker i samtiden (Johnson et.al 2009 s. 39). Postbyråkrati är en organisationsform som uppmärksammas av många forskare, organisationsformen kan ses som en lösning på de problem som byråkratin ställs inför. Karaktärsdragen för en postbyråkratisk organisation är en minskad regelbundenhet, minskad hierarki, mer flexibilitet, en samordning som sker genom dialog och förtroende, självorganiserade enheter och ett mer decentraliserat beslutsfattande (Vie 2010, s.183).

Grey (2009, s. 136) menar att postbyråkrati går att definiera genom tre olika steg:

1. Regler har ersatts med konsensus och dialogen inom organisationen baserar sig snarare på personligt inflytande än på status. Människor är betrodda att handla utifrån gemensamma värderingar istället för regler.

2. Ansvarsfördelningen grundar sig snarare på kompetens för olika uppgifter än på hierarki och ansvarsområden betraktas inte längre som icke-personliga utan förknippas med bestämda individer.
3. Organisationens gränser är öppna i bemärkelsen att personalen inte längre har fast och livslång anställning utan kommer och går på ett flexibelt sätt som inbegriper deltids- och visstidsanställningar och olika former av konsultuppdrag. Arbetet utförs inte längre inom bestämda arbetstider eller på en bestämd arbetsplats.

2.1.3 Neo-byråkrati

Det kan vara svårt att särskilja postbyråkrati och traditionell byråkrati menar Morris et al (2016), detta ger upphov till en organisationsform som kombinerar Webers byråkrati med den postbyråkratiska organisationsformen. Utvecklingen av hybridmodellen neobyråkrati strävar efter att kombinera Webers byråkrati och postbyråkrati. Fokus ligger kring att kombinera samarbete med konservativ styrning, detta eftersom företagskulturen idag präglas av högt förtroende samt mjuk makt. Misslyckanden uppmuntras snarare än straffas och arbetstagaren behandlas som en unik individ och uppmuntras till självstyrning. Utvecklingen av hybridmodellen neobyråkrati strävar efter att närma sig den "kladdiga verkligheten" av det moderna organisatoriska livet (Morris et al. 2016).

Horisontella arbetsförhållandet får större förtroendet då de anses mer lämpliga för projektbaserade former av lagarbete som präglas av kortsiktiga planer och kontraktbaserade arbetsfördelningar. Där flexibilitet och tillfälliga arbetsmönster skapar ett samband mellan den postbyråkratiska organisationsformen och den traditionella byråkratin. Neobyråkratiska organisationsformen syftar till att kombinera företagsstyrning och det professionella arbetssättet (Morris et al. 2016)

Detta har medfört karaktärsförändring i chefsrollen, och konsultation blir allt vanligare inom organisationer. Inom ledningen sker det förändringar när det tas in extern expertis inom organisationerna. Fokuset kring konsultation ligger i att kunna utveckla organisationen samtidigt som man förbereder ur ett ledningsperspektiv, där förändringar ska hanteras vilket bidrar till en minskning av de hierarkiska gränserna som den traditionella byråkratin står för (Sturdy, Wright, Wylie 2014).

Den neobyråkratiska formen tar avstamp i en mer hybrid liknande form, teorin grundar sig i tre olika steg:

1. Relativt få hierarkiska nivåer, decentralisering kombinerad med centralisering av kontroll (ett exempel är informationstekniken). Den traditionella hierarkiska karriären blir mer osäker.
2. Icke-hierarkiska stilar integrerar med kontroll uppnås genom marknader, självdisciplin (ett exempel på detta är företagskultur)
3. Användning av projektplanering och korsfunktionella integrationsgrupper som kan leda till parallella och tillfälliga hierarkiska strukturer. En del fragmentering av organisation och relation (exempelvis genom outsourcing, externa nätverk och diffusa yrkesgränser).

Listan används för att förstå korrelation mellan traditionell byråkrati och postbyråkrati som ger upphov för en neobyråkratisk ansats. Faktumet är att projektledning är centralt i ett hybridiserat arbete, och fokuset ligger kring förändring, mätning och ansvar. Detta anser Sturdy et.al (2014) återspeglas i en kombination av standardisering och flexibilitet. Förvaltningen sker från projekt till projekt, och tillämpningen av neobyråkrati gör att chefernas arbete blir mindre knutet till det traditionella kontrollmönstret och ger konsulterna mer ansvar inom ledning för att kunna förvalta arbetet på lång sikt (Sturdy et.al 2014)

2.2 Projektledning

Det har under de senaste åren blivit erkänt att projektledning anses som ett effektivt verktyg för att hantera nya eller komplexa aktiviteter. Det har även framstått vara ett effektivare sätt än de traditionella metoderna för hantering av funktionella indelningar i en formell hierarkisk organisation (Munns & Bjeirmi 1996, s. 81). Projektledningstekniker kan ses som framgångsrikt för vissa organisationer, om de utförs på rätt sätt och att användningen anpassas efter nya komplexa problem som uppstår i projekt (ibid). Projektledning behandlar två huvudproblem, vilket är hur man strukturerar och planerar projektverksamheten för att uppfylla de fastställda målen samt hur man säkerställer projektaktiviteter så de utförs efter den föreskrivna planen (Engwall 2003, s. 791). Det omfattar även hantering av gränssnitt mellan projekt, vilket är prioritering av resurser och balansera ansvar gentemot organisationens mål (Elonen & Artto 2003, s. 396). Projektledning kan definieras som allmänna kunskaper, färdigheter, verktyg och tekniker för att projektera aktiviteter och därmed uppfylla projektets krav. Då flera företag använder projektledning för att bedriva sin

verksamhet, som en nyckelaktivitet, strävar de efter att få fördelar inom sina företag genom en effektiv hantering av projekt. Projektledningseffektiviteten kan ses som att uppnå kostnads, tids- och kvalitetsmålen för ett projekt (Backlund, Chronéer & Sundqvist 2014, s.838). Den nutida ledarskapsforskningen studerar ledares aktiviteter. Grunden ligger i att en ledares aktivitet anpassas till den situation som råder. Projektledare anses verka inom en kunskapsföränderlig miljö, eftersom de anpassar sig till samhällsförändringar och framsteg inom forskningen (Blomberg & Lundin, 2014 s.162).

Project management institute (PMI) skolan förekom under 1950-talet då USA drev en mängd stora utvecklingsprojekt. Samtidigt som det utarbetades verktyg och instrument för projekthantering. Andra hävdar trots allt att byggindustrin och de stora byggprojekten skapade de moderna projektstyrningsmodellerna (Blomberg & Lundin, 2014 s.169). De verktyg som tagits fram är till för att hantera sambandet mellan projektets olika delar, trånga sektorer och tidsplanering. Huvudmodellen ger förutsättningar för att leveranstiden ska hållas, verktyget till detta är under ständig utveckling för att underlätta beräkningen vid den kritiska tidslinjen för projektet och därmed styra leveransdatumet. En professionell projektledare besitter kunskapen om hur personen ska hantera dessa verktyg, samtidigt som den har praktiskt erfarenhet av att leda projekt. Enligt PMI finns det tre beståndsdelar för en projektledare (Ibid s.170–171).:

1. En projektledares huvuduppgifter är att arbeta fram projektplanen och att styra genomförandet under de givna förutsättningarna.
2. En projektledare har omfattande makt via sina befogenheter som projektledare.
3. En projektledare har alltid ansvaret för projektet inför projektets ägare.

Det finns däremot stora skillnader att driva projekt i Skandinavien jämfört med i USA. En projektledare enligt den amerikanska PMI modellen är en person som vanligen styr projekt med en järnhand. Detta är något som skapar fokus kring projektledaren, då frågor kring medarbetare, informella relationer och organisationen utgår från projektledaren. Stor vikt ligger då hos projektledaren vad som sker eller inte inom det enskilda projektet då personen har fullt ansvar. Det är projektledarens ansvar att hålla sig underrättad om potentiella kriser och möjligheter. Detta gör att krishantering blir en väldigt viktig faktor för en projektledare som verkar inom en PMI-miljö (Ibid s.171). Skandinaviska skolan skiljer sig från den amerikanska skolan och ger uttryck i tre andra kännetecken:

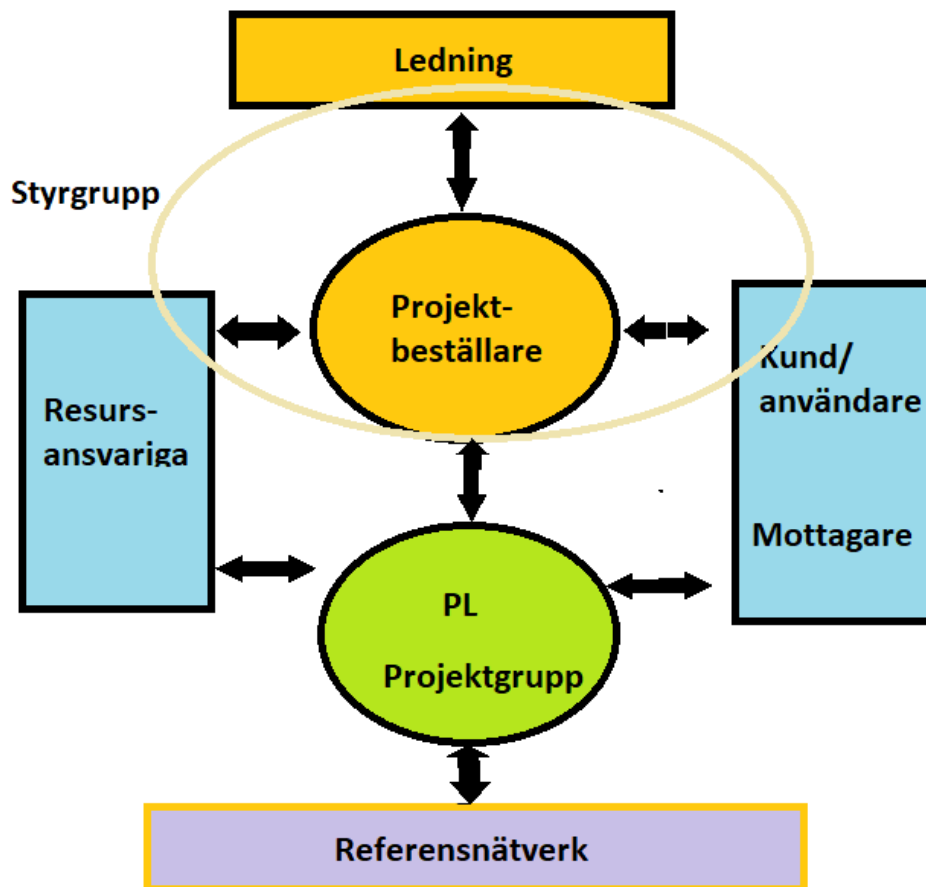
1. Den skandinaviska forskningen fokuserar inte enbart på det enskilda välavgränsade projektet. Tvärtom sätter den projekt och projektledning i större organisatoriska och samhälleligt sammanhang.
2. Den skandinaviska forskningen hämtar analytisk kraft från nutida organisationsteori, och bygger därmed på helt andra teoretiska antaganden och modeller än den typ av strukturfunktionalism som tas för given och som kännetecknar PMI-forskningen.
3. Den skandinaviska forskningen grundar sig på närgångna kvalitativa empiriska studier av hur projektledning utövas, snarare än utgår från normativa idéer om hur projektledning bör utövas (Ibid s.174).

Den skandinaviska synen hanterar projektledning som ett öppet system, detta medför att det inte ses som en "one man show". Därmed är projektledning enligt den skandinaviska forskningsskolan en komplex verksamhet, eftersom det inte finns ett perfekt sätt att leda ett projekt. Sammanhang och olika uppgifter ger specifika villkor för de olika projektledarna som verkar inom en projektorganisation (Ibid s.174).

2.2.1 Multi-projekt

Projektledning kan även ske där flera projekt bedrivs samtidigt, vilket kännetecknas som multi-projekt, projekten drivs av personal med samma ledningssystem. Detta är ett sätt för organisationer att bedriva sin verksamhet på ett effektivt sätt genom att använda mänskliga resurser i flera olika projekt (Zika-Viktorsson, Sundström, & Engwall 2006, s. 385).

Kompetensen kan delas mellan medarbetarna och de kan överföra sin kunskap mellan olika projekt. Således blir planering och kontroll en central del när flera projekt pågår samtidigt, detta eftersom när projekten bedrivs samtidigt kan eventuella störningar i ett projekt kräva mer resurser och minska i ett annat vilket kan orsaka ett försämrat resultat inom båda projekten. Multi-projekt förknippas med att en stor del av verksamheten utförs och organiseras som projekt, av den anledningen kallas det även för projektbaserade organisationer (Zika-Viktorsson et.al 2006, s. 385). Multi-projekt kan även betecknas som en projektportfölj vilket definieras som en grupp av projekt som konkurrerar om knappa resurser och utförs under sponsring eller ledning av en viss organisation. En samordnad förvaltning av en projektportfölj förändrar organisationer genom att uppnå fördelar som är av strategisk betydelse (Elonen & Artto 2003, s. 396).



Figur 1: Symboliserar en projektmodell inspirerad av Wenells projektmodell (Wenell u.å)

Med koppling till multi-projekt kan projektmodellen redogöra för hur arbetsprocessen ser ut inom Forsen. Att inom de olika projekten bedrivs utvecklingen av dessa processer likt figur 1.

2.3 Styrning

Ledning och styrning handlar om att få alla inom organisationen att göra det man vill att de ska göra. Detta blir svårare ju större och mer komplex organisationen är. Något som skiljer ledningen i stora organisationer från ledning i mindre komplexa organisationer är att man till sin hjälp behöver olika slags styrmedel, det vill säga olika tekniker eller metoder som hjälper organisationens ledning att styra verksamheten (Forsell & Ivarsson Westberg 2007 s.121). I samband med förekomsten av organisationer som i princip bedriver hela sin verksamhet i projekt, har styrning av projektbaserade företag blivit en allt mer aktuell och strategisk fråga (Söderlund & Tell 2012, s. 29).

2.3.1 Ekonomistyrning

Ekonomiadministration är en vanlig metod för att styra och leda en organisation, oavsett om det är ett företag, offentlig organisation eller en ideell förening. Fokus ligger på att hålla sig till en strikt budget som utarbetats på förhand, där man gör en ekonomisk plan för att beräkna intäkter och kostnader. Budgetering anses vara ett starkt styrmedel, detta eftersom man beslutar om organisationens och underenhetens resurser, som resulterar i tydliga ramar hur det ska genomföras (Forsell & Ivarsson Westberg 2007 s.125). Genom ekonomiska rapporter och redovisning, ger ledningen information om hur organisationens ekonomi ser ut, och kan utefter dessa mål avgöra hur man ska gå vidare. Informationskällan som ekonomiadministrationen besitter, skapar grunden för den framtida styrningen inom projektet (Forsell & Ivarsson Westberg 2007 s.125).

2.3.2 Mål/resultatstyrning

Målstyrning i olika former är ingen ny företeelse, de har praktiserats länge inom företagsvärlden. Denna styrmodell används främst genom att sätta upp tydliga mål redan i planeringsfasen. Genom att strukturera upp tydliga mål är syftet att få alla inom organisationen medvetna om vad som ska genomföras inom projektet (Forsell & Ivarsson Westerberg 2007 s.126). Även vid inhyrning av konsulter som ska utföra arbetet, struktureras tydlighet kring vilka mål/resultat som förväntas. Detta lägger grunden till att kunna kommunicera ut de bestämda målen, vilket även kan vara mål på olika nivåer. Samtidigt som det blir lättare under projektets gång att ange vilka delmål som bör prioriteras (ibid). Resultatstyrning uppfattas ofta som progressiv eftersom individen ges frihet till att välja medel. Styrningen kan även ses som förrädisk då den trivialiserar frihet vilket innebär att individen måste uppnå ett specifikt mål och förflyttar ansvaret från chefen till individen (Kärreman & Rennstam 2012, s. 182).

2.3.3 Kommunikationsstyrning

I stora organisationer kan man använda sig av olika typer av kommunikationssystem, för att underlätta för ledningen och utarbeta ett effektivt sätt att styra organisationen. Kommunikationssystemet fungerar som ett styrmedel, detta kan utgöras genom interna datakommunikationssystem. Där man snabbt kan sprida information till många anställda samtidigt. Vid sidan av olika typer av kommunikationssystem är möten ett av de vanligaste sätten att styra på, och är ett exempel på omedelbar samordning inom en organisation (Forsell

& Ivarsson Westerberg 2007 .128). Detta är ett typiskt sätt att strukturera upp inom en organisation då man kan ha vardagliga eller veckovisa möten, där man ger information angående olika typer av ärenden som bör hanteras (ibid .128). Dessa möten kan även förekomma för enskilda grupper inom organisationen, exempel på detta är chefsmöten, avdelningsmöten och lärarmöten. Dessa möten syftar till att hantera det dagliga arbetet och hur man ska ta sig an vissa ärenden och problem som uppstått under tidens gång. Styrningen sker även i denna form genom kommunikation utåt till de underentreprenörer som utför arbetet, genom att det sker en dialog med de som är berörda, detta bygger på samförstånd och kommunikation, vilket kan hantera ämnen som berör hur regler ska tolkas eller att budgeten följs. Detta är ett sätt att styra samtidigt som man försöker förmedla en bild av vad organisationen vill uppnå, genom att skapa information som man vill ha ut (ibid .129).

Kommunikation inom projektorganisationen ger upphov till att förhålla sig till de strategiska affärsmål som är satta för projektet. En fungerande kommunikation mellan beställare, chefer och projektledare ses som avgörande inom projekt. Där information om mål, specifikationer, prioriteringar och eventuella begränsningar kommuniceras mellan de involverade personerna. Således blir kommunikation ett viktigt styrmedel för en chef inom projektbaserade organisationer, ansvaret blir att kommunicera ut rätt information till projektledaren (Turner & Müller 2004).

2.3.4 Deadline styrning

En deadline är ett centralt styrverktyg för att förstå företagsstyrning i ett projektsammanhang. På det sätt en deadline styr en individ kan det ses som en likhet med de traditionella styrmekanismerna som är arbets- och rollinstruktioner, professionella regler och normer (Söderlund & Tell 2012, s. 195). Skillnaden är att en deadline inte erbjuder en lösning eller en direkt vägledning utan tvingar organisationsmedlemmen att tänka själv och fatta egna beslut inför sitt handlande. Denna typ av styrmekanism ses som nödvändig i sammanhang där man eftersträvar decentralisering och självorganisering, vilket är en central del i projektbaserade organisationer och medför att ledningen inom projektorienterade företag vill tillgodose denna process (ibid).

2.3.5 Kontraktstyrning

Ett byggprojekt kan utföras av en uppdragsorganisation, där alla tjänster som berör design och konstruktion formas via ett kontrakt. Detta kontrakt upprättas mellan beställare och konstruktören. Ett avtal bildas för att styra och reglera delar inom byggnadsarbetet, där entreprenören utser externa konsulter som arbetar tillsammans inom en organisation för att genomföra ett projektarbete (Chan, Yu 2005). Organisationsstrukturen bygger på en beställare som förses med en uppdragsorganisation som står för leveransen och designen av konstruktionen. Avtalsbestämmelser utformas och fungerar som en styrning vid specifika projektmål (ibid, 2005). Projektleverans metod och projektkontrakt strategi är två kritiska faktorer för ett väl utarbetat projekt i byggbranschen. Där kontraktstyrning är i fokus för att i konstruktionsprocessen ge entreprenörer möjligheten att fatta beslut på olika stadier för att uppnå det bestämda projektmålet (Ding, Wang, Hu 2018).

2.3.6 Human resource management

Intensiva förändringar inom stora organisationer bland den offentliga och privata sektorn har vuxit fram under mitten av 1980-talet samt under 1990-talet. Där ökat tryck på chefspersonal, större arbetsbelastning, ökad osäkerhet och övervakning ligger i grunden för införandet av den nya chefen. Kommunikation har därför blivit allt mer viktig mellan individer och grupper enligt Roethlisberger (1968). Det har blivit en stor press inom stora organisationer för att tilldela arbetskraft samtidigt som kostnaderna ska minska vilket går att utföra via olika metoder (Farrell, Morris 2012).

En av dessa är Human resource management även förkortat som HRM. Det finns tre viktiga aspekter enligt Söderlund & Tell (2012) inom HRM:

1. Den första lägger vikten på ledningen och styrningen av mänskliga resurser. Genom att spegla den centrala rollen för styrning inom ett projektbaserat företag. Styrningen via HRM fungerar bra inom kunskapsintensiva organisationer då de är väldigt beroende av medarbetarnas kunskap, kompetens samt erfarenheter för att arbetet ska utföras på ett smidigt och sparsamt sätt.
2. Den andra aspekten lägger vikt vid projektintensiva organisationer som organiska, dynamiska och komplexa. Vikten av hög grad av autonomi på operativa nivåer leder till högre grad av självorganisering. Ledningsarbetet och personalarbetet blir ett centralt fenomen, då flera inom organisationen tillsammans verkar för att utöva HRM. Detta resulterar i mindre hierarkiska styrsystem där självorganisering ligger i fokus,

detta grundas ur ett kollektivt ansvar snarare än ett centralt system för regler, rutiner och roller.

3. Sista aspekten behandlar styrningen av HRM, kraftigt påverkad av den operativa arbetsorganisationen, vilket beror på om medarbetarna innehar intrafunktionellt eller interfunktionellt projektarbete. Samtliga roller är projektmedlemmar, linjechefer, projektledare och HR-specialister som har olika funktioner beroende på vilket projektbaserat arbete som anses vanligast. Ett samspel mellan dessa olika arbetsroller utformar ett interfunktionellt arbetssätt, där ett samarbete mellan medarbetare och framförallt projektledare ligger i fokus (Bredin, Söderlund 2012 s.285-287).

2.4 Syn på ledarskap

Särkoppling mellan chefskap och ledarskap kan verka diffus. Inom ledarskapsdiskursen har det framkommit genom intervjuer att man inte vill se sig själv som chef, utan som en ledare (Andersson & Tengblad 2014 s.251). Chefskap kan förknippas som något negativt om det inte genomförs korrekt, fokuset ligger på att utarbeta ordning via rutiner och se till att det administrativa inom organisationen fungerar (ibid, s.251). Chefskapet ska anses effektivt samtidigt som det accepteras av arbetsgivaren. Medarbetare förespråkar gott chefskap och ledarskap, detta förenas till något av en helhet i praktiken. Till följd av att chefskap och ledarskap har särkopplats, har det öppnat upp för konsultindustrin. Men det som är viktigt att påpeka är att ledarskap inte är några personliga egenskaper eller en specifik roll, utan ledarskap handlar främst om den sociala processen där chefen anses utöva huvudrollen inom organisationen men att ledare är med och påverkar (ibid, s.251).

Ledarskapsbeteende har traditionellt två dimensioner, relation och strukturorientering. Det är något som bör förändras beroende på situationen som råder inom en organisation, vilket lägger grunden för beredskapsperspektivet. Relation, struktur eller beredskapsteorin är teorier som är anpassningsbara vilket gör att de inte går att mäta vilken som är mest effektiv (Larsson, Vinberg 2010).

Larsson & Vinberg (2010) menar att inflytandet av bra ledarskap främjar den organisatoriska effektiviteten. Men för att uppnå organisatorisk effektivitet behöver det finnas utrymme för inflytande från de anställda. Dessa faktorer innefattar strategisk planering, investeringar, produktutveckling och marknadsföring. Genom bidrag från de anställda främjas motivation inom organisationen, organisatorisk effektivitet grundas inte bara på interna faktorer såsom

ledarskap och omgivning, utan även av externa faktorer på vad som förväntas uppnås (ibid). Relationellt ledarskap kombinerat med strukturinriktat ledarskap har positiva effekter på arbetsnöjdheten och leder oftast till högre produktivitet. Detta är något som lämnar utrymme för de anställda att vara med och påverka då ledaren har en låg påverkan på själva arbetet, vilket ger ett ökat ansvar där prestation är i fokus. När prestation uppnås av en medarbetare blir behovet av struktur i ledarstilen mindre (ibid).

Ledarskap ses som en iterativ process där en ledare använder formell eller informell feedback från de anställda för att identifiera problem, samt behov för förändringar inom organisationen. Vikten ligger i att en bra ledarstil innefattar förståelse för sina anställda och ett driv till att motivera snarare än att kontrollera (ibid). Prioriteten grundades i utveckling, kommunikation och en tydlig bild av visionen inom organisationen. Ledaren skapar en infrastruktur för information och kommunikation som är lätt att använda av de anställda, samt samordnade olika möten mellan anställda / ledare. Detta ger upphov för informationsutbyte, där frågor såsom ekonomiska idéer, önskemål och synpunkter ligger i fokus (ibid).

Vilket även Richard Hays (2012) lyfter fram, där tre viktiga egenskaper identifieras hos en bra ledare.

1. Den första samt den viktigaste är tydlighet och en konsekvent kommunikation. Oavsett om organisationen är stabil eller befinner sig i ett förändringsskede bör det utarbetas en strategi som är tydlig för att implementeringen ska ske på ett smidigt sätt. Genom tydlighet vet medarbetarna inom organisationen vad som ska utföras.
2. Den andra egenskapen är att besitta medvetenhet om sig själv samt andra inom organisationen, kunna se till deras olika styrkor, svagheter, personligheter samt intressen. Besitter en ledare den egenskapen skapas de förutsättningar för att uppnå effektivitet inom organisationen, det förser organisationen med lagprestanda, där samarbetet ligger i fokus och inte den enskilda individen.
3. Den tredje egenskapen som Hays belyser är förmågan att delegera beslutsfattandet. De flesta organisationer drar nytta av att kunna fatta beslut som ett team där den icke-hierarkiska strukturen inte är befintlig.

Detta gör att organisationen blir mer effektiv då beslut fattas inom teamet, när och hur de ska implementeras. Projektorganisationen kan anpassa sig snabbt och tillsammans uppnå ett bra

resultat, detta är en viktig faktor i en kunskapsintensiv bransch då man måste vara anpassningsbar till strukturen (Hays 2012).

3. Metod

I metodavsnittet redogörs för vilken forskningsstrategi som ligger till grund för studien. Vidare redogörs val av forskningsdesign, metod och organisation. Därefter en genomgång av urval och genomförandet av intervjuer, för att sedan avsluta med metodetik och metodkritik.

3.1 Val av forskningsstrategi

En forskningsstrategi är en utformad handlingsplan för att nå ett specifikt mål (Denscombe 2018, s.20). För denna studie valdes en kvalitativ forskningsstrategi som är utformad för att få svar på hur den utvalda organisationen med postbyråkratiska karaktärsdrag ser på styrning. Ansatsen för studien kommer att utföras abduktivt. Detta betyder att man rör sig från fältet till skrivbordet och tillbaka samtidigt som den framväxande teorin förfinas, ansatsen är även kallad upptäcktslogik (Czarniawska 2014, s.43).

3.2 Val av forskningsdesign

Den forskningsdesign som skribenterna valde att tillämpa är en fallstudie. Syftet med en fallstudie är huvudsakligen att upptäcka information. Den ger möjligheter för forskaren att gå på djupet i situationen och därmed beskriva saker i detalj (Denscombe, 2018, s. 88), vilket denna studie ämnar göra. Syftet med studien är att på ett djupgående sätt undersöka en postbyråkratisk organisation och hur de ser på begreppet styrning. Att använda en fallstudie är ett strategiskt val enligt Denscombe, det skapar utrymme för att välja bland olika metoder beroende på omständigheterna och de speciella krav som situationen ställer (ibid).

3.3 Metodval

Fördelen med en fallstudie är att den tillåter forskaren att tillämpa flera olika typer av metoder (Denscombe, 2018, s. 88). För denna studie valdes semistrukturerade intervjuer som metod, valet motiveras efter de fördelar som Denscombe talar för, vilket är informationens djup, då intervjuer är särskilt lämpade för att framställa djupgående och detaljerad data (Denscombe, 2018, s. 292). Det är även en fördel för intervjupersonen då en kvalitativ intervju utförs, eftersom personen har flera svarsalternativ i jämförelse med en kvantitativ metod där man blir tvingad till olika svarsalternativ (Kvale & Brinkmann 2014, s. 215). En annan fördel med intervjuer är att forskaren får värdefulla insikter från "nyckelpersoners" kunskap som framställs genom djupgående information som samlas in (Denscombe, 2018, s. 292). Detta är något som studien ämnar sig åt att göra, samla in detaljerad data och värdefulla

insikter från en chefsposition vilket ses som en nyckelperson likväl som anställda och de inhyrda konsulterna.

3.4 Val av organisation

Valet av organisation grundade sig i organisationsstrukturen som bemöter de karaktäristiska drag inom postbyråkrati och tillgängligheten. Organisationen Forsen bedriver en del av sin verksamhet i Stockholm vilket gör det geografiskt möjligt för skribenterna att utföra intervjuer på plats. Avgörande faktorn ligger i det kontaktnät som skribenterna besitter vilket har bidragit till en ökad tillgänglighet för att utföra intervjuerna.

3.5 Urval av respondenter

För studien valdes ett explorativt urval, denna typ av urval används ofta i småskaliga forskningar och används för att undersöka relativt outforskade ämnen med intention för att upptäcka nya idéer och teorier (Denscombe, 2018, s. 58). Kopplat till studiens forskningsdesign som är en fallstudie, är syftet med ett explorativt urval densamma, att ge forskaren möjligheter att framställa insikter och information (ibid). Motivering till valet är att studien har för avsikt att få intressanta insikter snarare än vad ett exakt tvärsnitt av populationen anser. Eftersom skribenterna har kontakter inom den utvalda organisationen utfördes studien med ett icke-sannolikhetsurval. Med ett icke-sannolikhetsurval menas att forskaren har en viss bestämmanderätt eller valfrihet i urvalsprocessen (Denscombe, 2018, s. 59). Valet av respondenter skedde utifrån deras expertis, erfarenhet och arbetsposition, vilket motsvarar ett icke-sannolikhetsurval med en explorativ intention (ibid).

Organisationsstrukturen i Forsen består av chefer, anställda och inhyrda konsulter, respondenter valdes från varje roll. Respondenterna består av en chef, två anställda och två inhyrda konsulter, med avseende för att få insikter och information från de olika arbetsrollerna.

3.6 Genomförande av intervjuer

Intervjuerna genomfördes genom en semistruktur, kännetecknen för denna typ av intervju är att intervjuaren har sammanställt en färdig lista med ämnen och frågor som ska behandlas. Samtidigt är intervjuaren inställd på att vara flexibel för att lämna utrymme för att låta respondenten utveckla sina egna synpunkter och tala mer utförligt om de intervjuämnen som tas upp. Syftet med semistrukturerade intervjuer är att betoningen ligger på respondenten och personens utvecklade svar (Denscombe, 2018, s. 269). Valet ansågs som fördelaktigt för

denna studie, då vikten av att respondenten får utrymme beskriva sina egna synpunkter och åsikter ses som avgörande för att kunna besvara forskningsfrågorna på ett lämpligt sätt. Intervjuerna utspelade sig bra, frågorna och ämnena som tagits fram för intervjuerna besvarades väl av respondenterna. De varade mellan 20–50 minuter och intervjuerna skedde på plats där respondenten vanligtvis arbetar. Alla intervjuer spelades in och transkriberades för att få en fullständig dokumentation som sedan kunde användas för att presentera empirin.

3.7 Metodetik

I en kvalitativ forskning kan det råda en spänning mellan önskan att erhålla kunskap och etisk omsorg. Forskaren vill oftast få en djup och nästan inträngande information vilket kan medföra att intervjupersonen eventuellt inte är villig besvara frågorna. Dilemmat blir att man inte heller vill få en ytlig informationssamling som blir för vag i en empirisk forskning. Således måste man ta ställning till den etiska aspekten och utforma frågor som är rätt balanserade mellan dessa antaganden (Kvale & Brinkmann 2014, s. 98). För denna studie fanns möjligheten för intervjupersonerna och organisationen att förbli anonyma, detta för att motverka de etiska problem som kan uppstå. Inför intervjuerna har ämne och exempel på eventuella frågor givits till respondenterna för att förbereda och kunna motverka de etiska aspekterna.

3.8 Metodkritik

Kritik som kan riktas mot en fallstudie är trovärdigheten i generaliseringar som görs utifrån resultatet med avstamp från endast ett studieobjekt (Denscombe, 2018, s. 93). Med avseende till denna studie ser vi inte detta som något problem, då syftet med fallstudien är att få en fördjupad förståelse för styrningen inom en postbyråkratisk organisation och inte för att kunna generalisera till en större bredd av populationen. Det finns även en del nackdelar med intervjuer som metod vilket studien måste ta ställning till. Data från intervjuer är baserat på vad respondenten säger vilket kan vara annat än vad de gör, det kan vara att uttryck inte stämmer överens med handling (Denscombe, 2018, s. 290).

3.9 Reliabilitet

Reliabiliteten riktar sig till forskningsresultatens konsistens och tillförlitlighet, står i relation till frågan om resultatet kan reproduceras vid andra tidpunkter av andra forskare. Det handlar om huruvida intervjupersonerna kommer att förändra sina svar under en intervju och om de kommer att ge olika svar till olika intervjuare. Intervjuarens reliabilitet påverkas huruvida

frågorna är ledande eller inte, när det inte är en medveten del i intervjutekniken vilket kan oavsiktligt inverka på svaren (Kvale & Brinkmann 2014, s.295). Trots att det är önskvärt att öka intervjuresultatens reliabilitet för att motverka godtycklig subjektivitet, kan det även innebära att en alltför stor vikt på reliabiliteten kan motverka kreativiteten och variationsrikedom (Kvale & Brinkmann 2014, s.296).

3.1.0 Validitet

Validiteten speglas i huruvida intervjupersonerna talar sanning i deras påståenden, giltigheten, riktigheten och styrkan i deras yttrande. Validiteten förknippas med om studien undersöker det den är avsedd till att mäta (Kvale & Brinkmann 2014, s. 296). För att införa begreppet i denna studie påverkas validiteten av om de intervjuer som utförts, speglar de fenomen eller variabler som intresserat skribenterna innan studiens början. Detta anser skribenterna att intervjuerna har gjort, då intervjuerna som utfördes inom de olika arbetsrollerna visade samstämmig svar och speglade de fenomen som varit av intresse innan studiens början.

3.1.1 Generaliserbarhet

Generaliseringar har i kvalitativ forskning ofta behandlats i relation till fallstudier, när och hur man kan generalisera från ett fall till ett annat (Kvale & Brinkmann 2014, s.310). I en kvalitativ undersökning är frågan om generaliserbarhet inte nödvändigtvis det mest aktuella, utan den kunskap som produceras i en specifik intervju kan överföras till andra relevanta situationer (Kvale & Brinkmann 2014, s.311). Således för denna studie kan en analytisk generalisering göras, vilket innebär att man gör en överlagd bedömning i vilket mån resultatet kan ge vägledning för vad som kan hända i en annan situation (ibid).

4. Empiri

I detta avsnitt kommer det presenteras en företagspresentation, följt av en tabell där befattningsroll hos de som intervjuats uppvisas och hur de kommer att refereras till i texten. Efter det presenteras intervju svar som berör de tidigare nämnda rubrikerna organisationsform, projektledning, styrning och syn på ledarskap för att kunna se en tydlig koppling mellan teoretiska referensramen och empirin.

4.1 Företagspresentation

Enligt chefen är Forsen ett etablerat företag inom construction management vilka erbjuder kunder deras kompetens inom bygg och projektledning. Företaget grundades år 1997 och består av cirka 200 medarbetare varav 50 procent är konsulter och resterande är direktanställda av Forsen. Alla inom organisationen klassas som konsulter även om de bedriver eget eller är anställda av Forsen. Affärsidén grundar sig i att förse byggherren med att handla upp konsulter som kommer utföra arbetet.

Chefen förklarar även att företagskulturen inom Forsen bygger på tre värderingar; respekt, engagemang och proaktivitet. Detta är något som har funnits med från start och fram tills idag, chefen beskriver att de vill vara framåtlutande konsulter, med andra ord aktiva under frihet. Chefen menar att engagemanget hos konsulter och anställda skapas genom stort ansvar och ett driv för att utföra arbetet. Proaktiviteten innebär att konsulterna hjälper varandra att utvecklas inom organisationen. Det handlar om att hela tiden ligga före beställaren och inte vänta på att någonting ska ske, vilket menas med frihet under eget ansvar som är en viktig del i Forsens värderingar. Respekten grundar sig i hur man behandlar varandra och sina kunder, uppfyller man dessa kriterier klassas man som en Forsian.

Detta är även något som Forsen lägger stor vikt vid, när upphandlingen sker med beställaren är det ett krav att beställaren delar samma värderingar. Vid enstaka fall har de inte uppfyllts beroende på exempelvis kvinnoyn eller etniska förhållanden, vilket har orsakat att Forsen avslutat sina uppdrag åt dessa företag förklarar chefen.

Forsen är ett "isocertifierat" företag inom kvalité och miljö, detta är ett system som är mycket centralt inom Forsen och de finns krav som måste uppfyllas för att inte bli av med "isocertifikatet". Forsen skapar därför processbeskrivningar som beskriver vad olika saker

innebär, exempelvis vem som ska göra vad. Detta genom checklistor och mallar för byggmötesprotokoll vilket fungerar som ett ledningssystem. För att klara ISO kraven utarbetas ett kvalitetsystem som utvecklas för att kunna bemöta beställaren med vad projektledarna utför inom projektet. Detta genom att följa upp arbetsuppgifter som berör ekonomi, arbetsmiljö och säkerhet.

Nedan presenteras de fem utvalda respondenterna:

<u>Befattning</u>	<u>Refereras</u>	<u>Arbetsbeskrivning</u>	<u>Tid</u>	<u>Plats</u>
VD	Chef	VD på Forsen projekt	50 min	Hörforsen, Forsen HK, Kungsgatan 49
Projektledare	Anställd A	Anställd som projektledare i Forsen	28 min	Röntgenvägen 3 Solna
Projektledare	Anställd B	Anställd som projektledare i Forsen	24 min	Röntgenvägen 3 Solna
Produktionschef	Konsult A	Inhyrd konsult håller i själva produktionen, ansvarar för del entreprenörerna	32 min	Röntgenvägen 3 Solna
Konsult VVS	Konsult B	En av del entreprenörerna som är ansvarig inom allt som har med installation att göra	17 min	Röntgenvägen 3 Solna

Tabell 1: Respondenternas befattning, hur de refereras, deras arbetsbeskrivning, hur länge intervjun varade och på vilken plats

4.2 Organisationsform

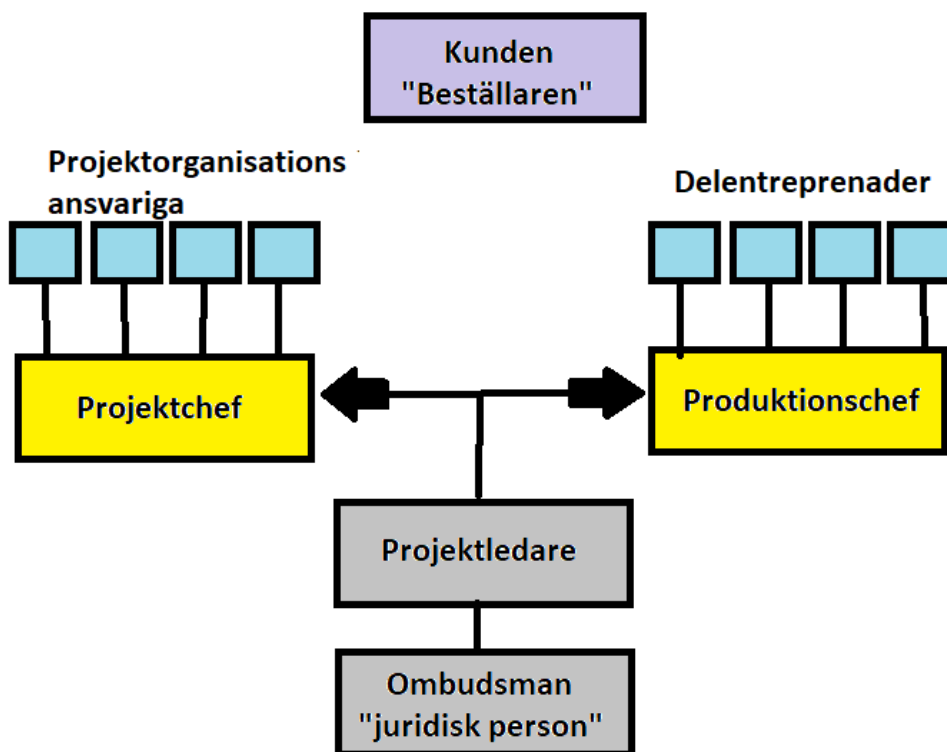
Chefen på Forsen beskriver organisationsstrukturen som en omvänd hierarki där vd:n befinner sig längst ner och affärsenheter samt gruppchefer högst upp, anledningen till detta ligger i att de sistnämnda frontar emot kunden vilket ses som en avgörande roll. Chefen menar att i moderna organisationer är personlig utveckling viktig och att det inte går att ha en gammaldags hierarkisk organisation. Hen menar att personalen är den viktigaste tillgången för utvecklingen av de anställda samt organisationen. Rent juridiskt i företaget är vd:n ansvarig mot styrelsen och styrelsen mot ägarna, vilket motsvarar linjeorganisationens struktur, men i projektorganisationen är det en annan typ av struktur. I projekt finns det en beställare och ett ombud som i detta fall är en forsian som är juridiskt ansvarig operationellt i projektet och därefter finns det projektledare och produktionsledare.

Projektledarna har ett jättestort ansvar, dom agerar väldigt mycket under frihet, deras ansvar är att se till att projektet är klart i tid till den kostnad som beställaren är okej med.

- Chefen

Chefen beskriver Forsen som en icke hierarkisk organisation, hen menar att chefskap har utvecklats till mycket mer ledarskap under de senaste åren och att frihet under ansvar blivit allt mer centralt. Samtidigt menar hen att man måste ha en sorts hierarki för att juridiken kräver det och för att kunna fatta beslut, men att chefen har varit delaktig i utvecklingen och att hen tror på en fortsatt utveckling mot detta. Chefen betonar att de viktigaste medarbetarna är projektledare som är ute och jobbar i projekt, skapar relationer med kunderna och gör ett bra projekt. De är viktigare än vd:n eftersom beställaren inte lägger så stor vikt vid vem det är som är vd utan de vill ha bra projektledare, produktionsledare och konsulter som utför ett bra projektarbete. Således väljer chefen att visa organisationsstrukturen åt andra hållet eftersom det är projektledare och produktionschefer som frontar mot beställaren.

Omvänd hierarki



Figur 2: Chefens syn på en omvänd hierarki inom Forsen, i denna modell motsvarar chefen ombudsman.

Ansvar givet från linjeorganisationen

Ur ett organisatoriskt hierarkiskt perspektiv i projektet är anställd A biträdande projektledare till anställd B. Anställd A belyser vikten av att skilja på linjeorganisationen inom Forsen och projektorganisationen. Där hen anser att direktiven från linjeorganisationen har givit anställd A frihet och förtroende, kombinerat med stort ansvar. En viktig del anställd A vill belysa med ansvar och frihet är att man kan styra projektet hur man vill och ta fram egna lösningar. Men om friheten missbrukas och en medarbetare märker det dras den snabbt in. Detta kan leda till att man blir detaljstyrd för att matcha företagets processbeskrivningar. Detta är en utmaning som Forsen handskas med dagligen menar anställd A, eftersom personerna i linjeorganisationen inte har allt för mycket inblick i projektorganisationen, blir det svårt att få konkreta lösningar på problem inom projektorganisationen av dessa personer. Således blir ansvar och frihet något som värderas högt inom Forsen, att man har ett driv och vill utvecklas samtidigt som man vågar fatta beslut som man har mandat att fatta.

Det som anställd B värdesätter med att arbeta som projektledare är att lösa problem, att kommunikation är väldigt centralt i arbetet eftersom man ska försöka delegera andra till att göra rätt saker, i rätt tid. Anställd B nämner att hen varit anställd på Forsen i knappt två år och har tidigare arbetat under ett företag av samma storlek i 15 år. Anledningen till att personen valde att byta till Forsen var att företaget var lagom stort med mycket att erbjuda, anställd B menar att man inte bara blir en i mängden hos Forsen utan har möjlighet att styra en hel del vart man vill i sin karriär.

Centrala delar att förhålla sig till som konsult

Konsult A anser att det är svårt att definiera organisationsformen ur Forsens perspektiv eftersom att hen går under sitt egna bolag. Men det finns några centrala delar inom Forsen som de måste förhålla sig till. Konsult A förklarar att när man kommer in som en underkonsult hamnar man i någon form av gråzon, då Forsen måste anpassa sig utefter lagstiftningen för att inte behandla underkonsulter som en direkt anställd. Arbetsmiljölagen säger att man inte får eller kan särbehandla en underkonsult. Ur detta skapas ett dilemma där Forsen inte kan lämna ut affärshemligheter till sina underkonsulter, en underkonsult kan inte gå in och titta på precis vad som helst som rör Forsen, då konsult A även arbetar åt andra företag samtidigt. Konsult A belyser att HRM tenderar att bli allt mer aktuellt, ur detta skapas ett dilemma då man anser att en underkonsult ska kunna vara delaktig i en julfest, men om det är en konferens kan Forsen vilja diskutera specifika saker som berör organisationens framtid inom ett projekt. Underkonsulter bjuds då inte in eftersom att de kanske för denna information vidare när de jobbar åt andra företag. Således anses HRM inte vara en enkel uppgift när ett företag jobbar med flera underkonsulter menar Konsult A.

Fördelarna med att driva eget företag

Konsult B gillar friheten att driva eget företag, detta då hen själv kan välja vilka eller vilket projekt hen vill ta sig an, utan att Forsen som organisation är med och bestämmer. Konsult B belyser att detta gäller även om hen är missnöjd med ett arbete, då kan hen avsluta avtalet och byta projekt. Konsult b menar att det är stor efterfrågan på produktionsledare, vilket innebär att man kan ligga i den prisnivå som man själv anser är rimligt utan att vara låst inom en och samma organisation. Även om projektorganisationen utstrålar frihet och ansvar förklarar konsult B att det finns processbeskrivningar att förhålla sig till. Detta fungerar som ett styrande dokument som Forsen förser sina konsulter med, där det finns beskrivningar på hur Forsen vill att de ska arbeta. Men konsult B menar även att de jobbar utanför dessa

processbeskrivningar och tar fram egna lösningar, vilket Forsen uppskattat eftersom det har fungerat bra och lyft in det i styrande dokumentet.

De händer inte ofta att de lägger sig i när vi arbetat utanför ramarna, men det är såklart att de kan hända om något inte fungerar som de ska, då har vi dessa styrande dokument att förhålla oss till.

- Konsult B

Varför tror du man vill jobba som konsult åt Forsen?

Konsult B beskriver att den största faktorn till varför man väljer att arbeta åt Forsen är att de använder sig av arbetssättet construction management. CM arbetet utgår från att jobba med öppna kort mot beställaren utan att de finns byggare inom företaget som exempelvis Peab och Skanska, dessa företag har sina egna entreprenörer som utför arbetet. Konsult B förklarar att Forsen består av 50 procent underkonsulter inom projektet i Solna, det svåra på arbetsplatsen är att hitta rätt kompetens som fyller de kunskapsluckor som saknas samtidigt som man ska behålla kompetensen inom organisationen. Konsult B lyfter fram ett tidigare exempel då endast underkonsulter fanns med i slutfasen av produktionen, detta eftersom Forsen flyttar sina egna anställda till nya projekt för att de måste förse de med jobb. Forsen har förmånen att arbeta på detta sätt eftersom de inte behöver förse konsulterna med nya arbetsuppgifter.

4.3 Projektledning

Projektledarens styrning inom projektorganisationen

Anställd A belyser att agera projektledare är inte alltid lätt, man tampas med många olika människor som har olika syn på saker och ting. Att lyfta fram syftet med varför man tilldelar någon en uppgift anses viktigt när man agerar projektledare. Anställd A menar om man blir tilldelad något som man inte förstår varför man ska genomföra, skapas det mindre engagemang hos medarbetaren. Detta bidrar till ett minskat engagemang för uppgiften och man gör det som behövs men inte mer. Men om man förstår varför man gör det och i vilket sammanhang tror hen att de skapas mer engagemang för arbetet. Utmaningen är stor anser anställd A eftersom att det är människor man jobbar med, alla delar inte samma bild och värderar inte samma saker. Ett exempel som tas upp är att flera personer kan läsa en text men den tolkas olika. Utöver denna utmaning måste man kombinera det med deadlines och följa upp arbetet.

Om man inte följer upp arbetet så blir ingenting gjort.

- Anställd A

Som projektledare gäller det att finna en kombination av dessa eftersom att det är frihet under eget ansvar då är det viktigt att de finns bra personkemi, tycker man att det är kul att komma till jobbet presterar man bättre anser anställd A.

Skillnaden mellan anställda och konsulter inom projektorganisationen

Det finns både positiva och negativa sidor menar anställd A, de negativa är att Forsen inte får behandla underkonsulter som sina egna anställda, vilket gör att de hålls lite utanför systemet. Detta resulterar i att saker och ting har en tendens att ta längre tid. Hade det funnits en tydligare styrning från Forsens sida inom projektet hade detta problem inte varit lika stort. Tydlighet i början av ett projekt kan minimera detta problem, om det finns ett tydligt ramverk på hur arbetet ska ske utefter Forsens önskemål. Detta eftersom konsulterna inom projektet har sitt egna arbetssätt samt olika mallar inom projektledning kan det uppstå svårigheter påpekar anställd A. Detta blir ett problem om vi projektledare som är anställda av Forsen inte ger tydliga direktiv hur projektet ska utarbetas. Om det inte sker finns det risk att de framgår olika saker eftersom de tillämpar sina egna mallar och arbetssätt, frågor som inte behöver vara där uppstår eftersom att alla inte har samma bild av hur det ska genomföras. Detta är något som ställer högre krav på organisationen, och tydligheten hur det ska styras redan finns med i början av ett projekt menar anställd A. Den positiva sidan är att kompetensen inom projektet ökar med inhyrda konsulter, eftersom det ställs högre krav på en inhyrd. Anställd A påpekar att det är lättare att byta ut konsulter om samarbetet inte fungerar, jämfört med en anställd som har en annan trygghet genom arbetsavtal.

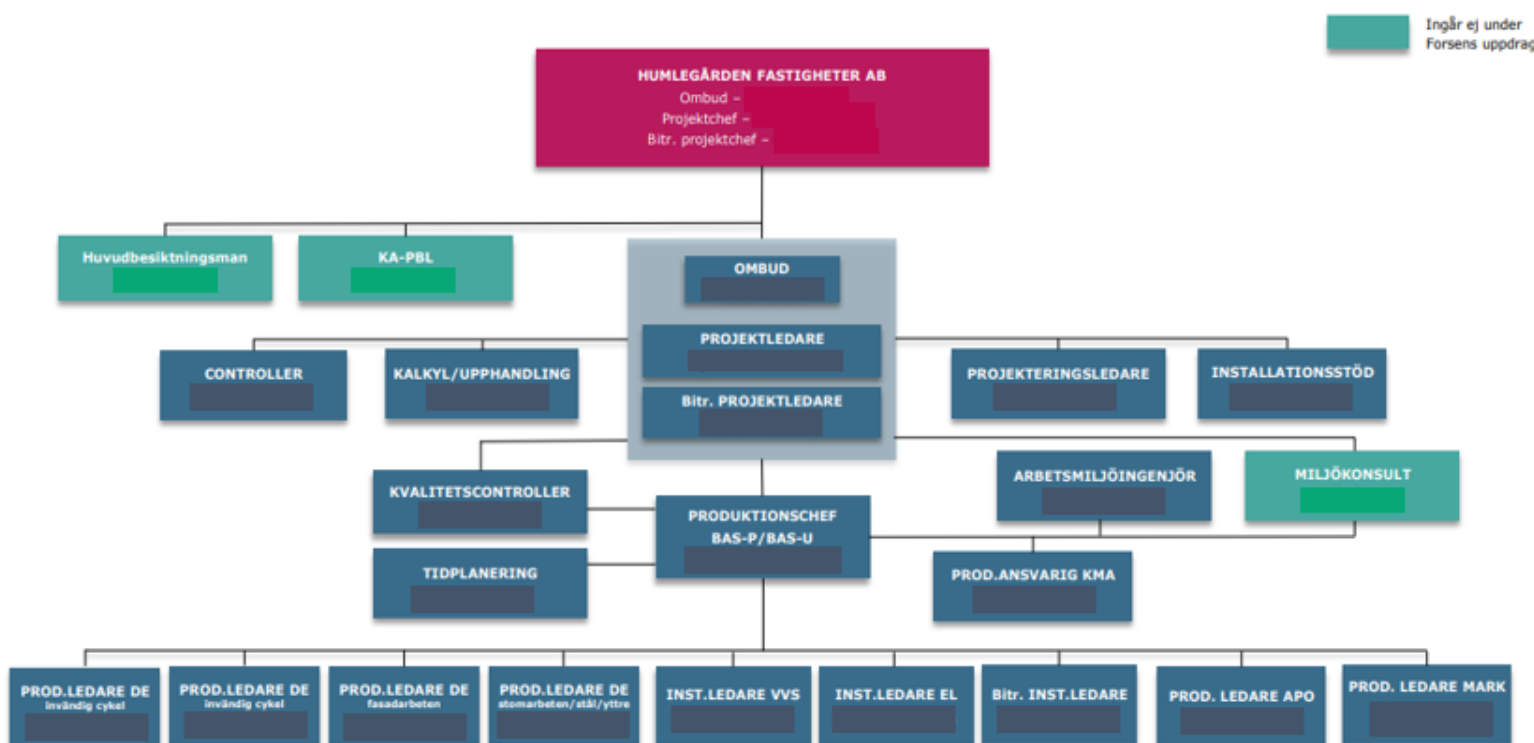
Tydlighet i början av ett projekt, gör det lättare att tackla problem som uppstår.

- Anställd A

Synen på strukturen inom projektorganisationen

Organisationsplan Forsen Grow kontor

Uppr 2016-09-11
Rev 2019-01-11



Figur 3: Forsens organisationsplan bifogad från anställd B

Bilden demonstrerar strukturen inom ett projekt hos Forsen där Humlegården fastigheter är beställaren/kunden. Ombud är chefen på Forsen som har intervjuats, projektledare och biträdande projektledare är Forsianer som är anställd A samt B i denna studie. Alla de blå rutorna visar Forsenanställda eller Forsens underkonsulter. Anställd B förklarar att på det här sättet ser en organisationsplan ut för ett projekt som Forsen driver.

Att förse arbetsplatsen med rätt kompetens

Konsult A påpekar att Forsen jobbar utefter beställarens önskemål och agerar byggladare, sen klassas konsulterna som arbetar åt Forsen som beställarens byggorganisation och inte som exempelvis Peab och Skanska som förser bygget med sina egna entreprenörer. Inom projektledningen bygger urvalet på erfarenhet, kompetens och kostnad. Konsult A brukar sortera bort de billigaste och dyraste alternativen när det kommer till att förse bygget med

delentreprenader, sedan sker beräkningar på extra kostnader. En annan viktig del som konsult A belyser är att arbetet följs upp dagligen inom projektledning. Detta görs genom att varje delentreprenad har ansvar för ett antal kontrakt, vilket innebär att man för beställarens talan och får mandat utifrån den reglering som tilldelats.

Det är inte lätt att bemanna projekt men vi försöker i största möjliga utsträckning matcha individens personliga ambitioner och utveckling med projektets behov.

- Chefen

Känner man att ens mandat inte räcker till får man hämta mandat hos en annan delentreprenad som kan vara produktionschefen. Känns det fortfarande otydligt inom projektledningen, att man inte besitter det mandatet som behövs för att ta ett beslut får man lyfta det vidare inom organisationen, alternativt samla hela projektgruppen för att ta ett beslut. Men i de flesta fall besitter den anställda kompetensen som krävs för att utföra en uppgift, med detta kommer mandaten inom projektledning påpekar konsulterna och de anställda. Detta utförs kontinuerligt via kontroller då man lämnar rapporter månadsvis, där respektive delansvarig skriver ner vad som utförts, vilket gör det enklare att kontrollera styrningen inom projektet.

4.4 Styrning

Ansvar under frihet

Chefen betonar att projektledarna och produktionsledarna har ett stort mått av ansvar, de agerar mycket under frihet, då chefen berättar att de inte har någon stämpelklocka. Deras ansvar är att se till så byggherren är nöjd, att projektet är klart i tid till den kostnad som beställaren bestämt för projektet. Chefen betonar även vikten av en bra samordningen mellan dessa vilket ses som avgörande i projekten.

Det viktiga för varje projekt, menar chefen, är att det finns ett slags grundläggande system där man har en definition, en befattningsbeskrivning, övergripande vad projektledaren ska göra, vad produktionschefen ska göra och besluta vilken respektives roll är. Sen om det finns ett system som man jobbar efter då blir det oftast bra, chefen förklarar att i projekt där ett särskilt system används där alla vet sin roll, vilken metod man jobbar med samt vilken tidsplan så fungerar det bra. Det viktigaste med ledarskapet och styrningen, menar chefen, är

att man är tydlig, att man talar om vem som gör vad, samtidigt som det är under stor frihet måste man även ta ansvar för de arbetsuppgifter som man blivit tilldelad.

Är man otydlig då blir det aldrig bra, så tydlighet är viktigt och sen att man följer upp.

- Chefen

Trots den frihet som finns menar även chefen att det finns regler att förhålla sig till inom de olika projekten.

Det finns regler för alla, alla har en befattningsbeskrivning, alla har ett mål vart de ska, vad de ska leverera från anställda till affärsenhetschef och vd, så länge de håller sig inom lagar, regler och våra värderingar så får de styra själva.

- Chefen

Kunskap vid styrning inom en projektorganisation

Konsult A belyser vikten av kunskap vid styrning inom projektorganisationen. Ett exempel på detta är om hen hade kommit som nyutbildad från skolan, hade hen nog inte tagit ansvarsområdet som produktionschef och definitivt inte bedrivit ett eget företag. Konsult A påpekar att byggbranschen verkar inom ett kunskapsintensivt område och att man bygger upp sitt värde genom kunskap och det är just därför som Forsen vill ha en som underkonsult. Konsult A betonar vikten av att använda underkonsulter som är med och styr, eftersom en kombination av egna anställda och underkonsulter är det som fungera bäst. Konsult A menar att inom ett företag är det svårt att ha endast anställda som fyller de kunskapsluckor som finns. Användandet av bara anställda under ett och samma företag skulle inte göra bygget eller projektet mer lyckat utan de handlar om en kombination av de båda menar konsult A. För ett optimalt projekt handplockas kompetens efter rätt människor för projektet.

Motiveringen kommer med att man brinner för det man gör

Konsult A anser att människor inom den här branschen brinner för vad de gör. Produktionsledarna vill oftast hålla på med produktion och inte ekonomin, vilket är generaliserbart med byggbranschen. Det är väldigt svårt att få någon att jobba med exempelvis anläggningar som tidigare jobbat med husproduktion och vise versa. Detta eftersom att de känner att de är otäckt och svårt. Konsult A anser då att det är viktigt att vid

styrningen skapa intressanta uppgifter som människorna som man styr känner sig lockade att ta sig an. Konsult A menar även att det finns ett kravställande, då menar hen att man inte ska stå och peka med handen utan en tydlighet hos produktionschefen i den utsträckningen att alla vet vilket arbete som ska utföras. Vet man inte vad man ska, och personen ifråga gör som den alltid har gjort hamnar man i någon form av slentrian, vilket gör att tydlighet är viktigt vid styrning. Konsult A menar att via styrning kan man vara behjälplig som medmänniska och styra folk i rätt riktning, vilket berör både projektfrågor men även organisationsfrågor som medarbetaren kanske inte vill diskutera direkt med ledningen i Forsen. Dessa frågor kan beröra alltifrån byte av organisation eller starta eget, och de behöver en god referens, då går de hellre till konsult A än till chefen i organisationen då de får ett opartiskt svar.

Tydlig kommunikation är A och O, i en mindre hierarkisk projektorganisation

Konsult A belyser att platsorganisationen på byggarbetsplatsen är utformad på ett relativt hierarkiskt sätt likt militären. I krissituationer behöver alla inom projektet veta vem som leder och därav blir kommunikationen likväl som tydligheten en central del. Samtidigt vill man frångå den hierarkiska organisationsform inom projektorganisation, genom att man bygger upp ett bra klimat som inte grundar sig i att man har någon som detaljstyr medarbetaren. En viktig aspekt enligt konsult A är att ena dagen ses man som kompisar men när det väl krisar ska alla veta vad de ska göra, eller om någon missköter sig ska man kunna tillrättavisa den. Detta kopplar även konsult A ihop med frihet under ansvar eftersom om man ska avancera måste arbetaren utföra större uppgifter, det kan vara arbetsuppgifter som inte passar just dig, men du måste ta arbetet för att avancera och få mer i lön samtidigt som du måste kunna tillrättavisa folk som gör fel. Detta är något konsult A anser är viktigt, då alla har olika roller inom ett projekt, genom tydlig kommunikation och tillrättavisningar hjälper man varandra framåt oavsett vilken befattningsroll man innehar. Detta medför att arbetaren får en mer betydande roll i framtida projekt och klättrar inom organisationen, eftersom det kan finnas två produktionsledare inom en projektorganisation så menar konsult A att mer kvalificerade arbetsuppgifter leder till mer ansvar.

Vi arbetar inom en kunskapsintensiv bransch därför bli kommunikation och tydlighet två centrala delar.

- **Konsult A**

Detta menar även konsult B symboliserar projektorganisationen i Solna, där en bra kommunikation underlättar för styrningen avsevärt, ibland kan de tampas med problem när det kommer till beslutsordningen och hur hierarkin ska se ut. Detta förekommer hela tiden eftersom att det skiljer sig inom hierarkin från projekt till projekt och det är där tvetydighet uppstår eftersom de är svårt att ha koll på vem som har mandat att besluta vad. I Sverige generellt är det en extremt platt organisation menar konsult B, då hen kopplar detta med att man har haft konsulter från Schweiz som är vana med att ha en tydlig hierarki där det är förutbestämt vem som bestämmer vad. Men konsult B menar att efter ett tag har de i hög grad anpassat sig och tyckt att den platta organisationstypen fungerat bra, eftersom det går snabbare när det kommer till beslutsfattande då mandaten är fördelad inom olika ansvarsområden. Detta leder till att de inte måste färdas uppåt i hierarkin inom Forsen innan ett beslut ska fattas, Konsult B gillar denna typ av organisationsform men belyser vikten av kommunikationen för att det ska vara genomförbart att arbeta på detta sätt. Den andra typen av styrningen vi förser oss med är att följa upp att arbetet som vi åtagit oss utförts på korrekt sätt.

4.5 Syn på ledarskap

Chefen belyser att särkoppling mellan begreppen ledarskap och chefskap är bra, då hen menar att chefskap är mer administrativt som till exempel rapportera om ekonomi till ledningen, hålla utvecklingssamtal, lönesamtal och hålla ihop sin affärsenhet. Ledarskap enligt chefen är hur man leder sina underlydnaden i sin affärsenhet, hur du hjälper till att utveckla de, se till att de får rätt projekt, samtidigt som det utvecklar en bra relation med kunden.

Jag försöker coacha när jag släpper vidare ansvaret till diverse personer att tänka på vissa saker och glöm inte det här, det är lätt hänt i stridens hetta att man glömmar bort och tappar fokus från det som är viktigast.

- Chefen

Chefen berättar att när hen började jobba under 80-talet var det mycket mer chefskap än ledarskap, men att utvecklingen har gått mot att folk vill ses som ledare istället för chef idag. Chefen menar att Forsen som organisation har högt i tak och värdesätter frihet under ansvar, vilket gör ledare till en viktig beståndsdel i organisationen. Vidare förklarar chefen att utvecklingen kommer att fortsätta åt ledarskapshållet, vilket medför att ledare vill jobba på ett

företag där man har roligt och känner att man kan påverka samtidigt som man behandlar medarbetarna runt omkring sig på ett positivt sätt, så de känner tillhörighet.

Tydlighet, kommunikation och proaktivitet

Tydlighet, uppföljning och proaktivitet är det anställd A värderar högst. Det handlar om att ha en öppen kommunikation och ge folk chansen att hinna klart med ett arbete i tid. Genom att ge tydliga direktiv på när ett arbete ska vara klart, sen återkoppla till detta några dagar innan och inte komma dagen efter de skulle vara klart för att se om arbetet utförts.

Den absolut bästa ledaren är någon som agerar som stöd och ger folk chansen att bli klar i tid.

- Anställd A

En ledare ska agera som stöd istället för att detaljstyra sina medarbetare. Samtidigt vara förstående och lyssna för att kunna hjälpa sina medarbetare anser de anställda utgör den bästa ledaren. Men kommunikationen inom en projektorganisation är A och O eftersom det är en kunskapsintensiv bransch där det finns folk ute på bygget som är specialister på sina arbetsuppgifter, vilket gör att man måste även lyssna på deras åsikter anser både konsulterna och de anställda. Detta blir en omställning när man tar steget från att vara en entreprenör till att sitta inne på kontoret och styra folk som en projektledare, eftersom man går från att göra uppgiften själv till att se till så andra gör den förklarar anställd A. Kompetens hos entreprenörerna är därför viktigt då de själva måste hitta lösningar på problemet. Projektledarens uppgift är att organisera och strukturera projektet, samtidigt som de ska finnas tillhands för att bidra med lösningar genom en tydlig kommunikation med entreprenörerna menar anställd A.

Anställd B menar att en bra ledare besitter coachegenskaper, är social, bra på kommunikation och tillgänglig. Samtidigt som den är trygg i sig själv och inte värdesätter lika mycket prestige i sitt egna agerande. Anställd B anser att en bra ledare ger folk förtroende och engagemang i det dem gör samtidigt som de känner sig uppbackade och uppmuntrade.

Många kriterier symboliserar en bra ledare

Konsult A anser att de finns många kriterier som symboliserar en bra ledare, men någonstans är tydlighet de centrala. Detta eftersom de skapar en trygghet hos de anställda då de känner att en ledare är en person som de kan vända sig till oavsett vad saken gäller. Samtidigt som en

ledare måste se allas lika värde oavsett kön eller etnisk bakgrund. Att vara öppen och lyssna på sina entreprenörer är också en stor del i att vara en bra ledare inom en projektorganisation, eftersom de är specialister inom sitt område. En ledare är aldrig färdigutbildad utan man lär sig nya saker dagligen, detta eftersom en entreprenör har jobbat med samma sak i flera år och är mycket bättre än själva ledaren på vad just de gör anser konsult A.

Konsult B belyser vikten av att en bra ledare ska vara tydlig i sina direktiv, för att någon ska kunna utarbeta ansvar under frihet. Där kommunikationen är det som skapar en form av tydlighet. Känner en person att den är alltför styrd och inte har frihet hade inte arbetet varit lika roligt.

4.6 Sammanfattning av empirin

Organisationsform: Forsen anser sig själva som en omvänd hierarki eftersom det är projektorganisationen som frontar mot kunden och inte den juridiska personen belyste chefen. Det finns en tydlig skillnad mellan linjeorganisationen och projektorganisationen. Forsen anser sig själva vara en icke hierarkisk organisation, vilket även konsulterna och de anställda anser eftersom de får ansvar under frihet. Det som skiljer sig enligt anställda och konsulter, är att konsulterna får mer frihet när det kommer till val av projekt, eftersom de inte har samma anställningskrav som en anställd vilket medför olika skyldigheter.

Projektledning: Konsulterna och de anställda påpekar att mandatet fördelas inom projektorganisationen genom olika ansvarsområden. Detta följs upp genom att man utför kontinuerliga kontroller där konsulter och anställda inom projektet rapporterar månadsvis vad som genomförts. Detta eftersom Forsens linjeorganisation bär det juridiska ansvaret men har inte insyn i det specifika projektet, vilket gör det extra viktigt med tydliga direktiv i början av ett projekt för att matcha beställarens krav.

Styrning: Styrningen inom Forsen utgår från ansvar under frihet men det finns processbeskrivningar att förhålla sig till för konsulter och anställda, dessa innefattar tid, kostnad och resultat. Samtliga anser att kommunikation och tydlighet är de viktigaste aspekterna när det kommer till styrning inom projektorganisationen, samt att kunskap underlättar när det kommer till beslutsfattande vilket medför ansvar för de arbetsuppgifter som man tilldelats.

Syn på ledarskap: Tydlighet, uppföljning och proaktivitet är de centrala delarna till en bra ledare inom projektorganisationen. Detta skapar en trygghet hos de anställda, vilket anses viktig eftersom det finns många olika entreprenader på byggarbetsplatsen. Detta anser samtliga utgör en bra ledare att den agerar som stöd och hela tiden finns till hands under projektets gång.

5. Analys

Detta avsnitt är strukturerat enligt de tidigare rubrikerna organisationsform, projektledning, styrning och syn på ledarskap. Det presenteras en koppling mellan teoretiska referensramen och den insamlade empirin.

5.1 Organisationsform

Organisationsformen inom Forsens framstår som en icke hierarkisk organisation, ledningen på Forsen anser att utvecklingen inom organisationen har de senaste åren präglats av frihet under ansvar. Johnson et.al (2009) beskriver den postbyråkratiska epoken, där anställda befrias från de dysfunktionella hierarkiska begränsningarna som en av de centrala delarna för en postbyråkratisk organisation. Forsen väljer att vända på den hierarki som råder inom organisationen, där vd:n befinner sig längst ner i hierarkin och affärsenheter samt gruppchefer högst upp i trappan, syftet med denna struktur är att projektorganisationen frontar direkt mot kunden. Detta medför att personlig utveckling ligger i fokus, i form av självorganisering samt mandat till att fatta beslut som råder inom projektet. Detta frigör inte organisationen från en juridisk person, då alla organisationer ska ha enligt lag, men genom att vända på den hierarkiska ordningen skapas frihet och personlig utveckling anser ledningen inom Forsen. Detta går att jämföra med de karaktärsdragen som Vie (2010) beskriver en postbyråkratisk organisation, där minskad hierarki, mer flexibilitet och självorganiserade enheter med decentraliserat beslutsfattande ligger i fokus.

Forsen skiljer på linjeorganisationen och projektorganisationen. Genom tydliga direktiv från linjeorganisationen ges anställda och konsulter ansvar samt frihet att styra projektet utefter egna erfarenheter för att ta fram praktiska lösningar. Med frihet och förtroende kommer ett stort ansvar, missbrukas detta dras det in snabbt och öppnar upp för ett mer detaljstyrt arbete påpekar de anställda. Forsen förser sina konsulter och anställda med processbeskrivningar vilket fungerar som ett ramverk för den frihet och förtroende som de anställda ges, följs inte dessa behövs reglering för att matcha de krav som ställs. Detta ger incitament av en traditionell byråkrati inom Forsen då Styhre (2009) menar att användandet av regler och arbetsbeskrivningar är två centrala delar som symboliserar den traditionella byråkratin. Detta anser även Weber (1947) då han påpekar att organisationer kräver regler och en tydlig hierarkisk struktur för att fungera.

Detta kan ses som en likhet med Forsens sätt att använda processbeskrivningar och en omvänd hierarki, samtidigt som projektorganisationen utstrålar frihet med ansvar vilket symboliserar en postbyråkratisk organisationsform. Indikationerna man ser inom Forsen är att den kritik som riktats mot den traditionella byråkratiska organisationsformen är något som Forsen försöker motarbeta. Genom att frigöra strikta regler i ett styrande dokument, förser Forsen sina konsulter och anställda med riktlinjer som de tillåts att jobba utanför så länge det fungerar, vilket lämnar rum för egna lösningar. Det besvarar den kritik som Maravelias (2003) riktat mot den traditionella byråkratin att den begränsar individuella friheten och gör den trög. Ur detta kan man se likheter mellan Forsens organisationsform och det som Sturdy et.al (2014) klassar som neobyråkrati där det finns incitament från både traditionell byråkrati och postbyråkrati

Konsultation blir allt vanligare inom organisationer menar Sturdy et.al (2014), detta anser ledningen inom Forsen främjar utvecklingen av organisationen lika mycket som de utvecklar sina konsulter och anställda. Inom Forsen finns det en form av hierarkisk kontroll genom regler, lagar och processbeskrivning som inte går att frångå, men den kombineras med den postbyråkratiska processtyrning i projekt med rollfördelning som enligt Sturdy et.al (2014) symboliseras av flexibilitet, förtroende och självorganiserade enheter även kallat neobyråkrati.

5.2 Projektledning

Forsen är en organisation som bedriver hela sin verksamhet genom projekt, de utför inte det fysiska arbetet genom att bygga själva utan de organiserar och styr arbetet med hjälp av projektledning och underkonsulter. Det kan liknas vid Backlund et.al (2014) som menar med att det finns organisationer som bedriver sin organisation genom projekt, där nyckelaktiviteter är att få fördelar inom sin organisation genom en effektiv hantering av projekt. Detta stämmer överens med Forsens arbetssätt, eftersom de försöker på ett effektivt sätt organisera och göra bra projekt åt deras kunder för att få ett ökat förtroende och en möjlighet att få framtida projekt av kunden.

Inom projektledning arbetar även Forsen med att säkerställa att projektaktiviteter utförs efter den föreskrivna planen genom uppföljning och projektledarrapporter. Således medför det att kunden känner sig delaktig i processen och får information om hur det går. De två delarna, organisering och uppföljning, inom Forsen speglar det som Engwall (2003) menar att

projektledning handlar om, att de behandlar två huvudproblem vilket är att organisera projekt och på detta vis se till att det utförs efter den förutbestämda planen.

Genom ett längre arbete inom byggledningsbranschen har Forsen erhållit erfarenhet, i vad som fungerat bra inom projekt och vad som inte fungerat bra. Ett tydligt incitament för lyckad projektledning är enligt Forsen, tydlighet och att man arbetar efter ett system som man vet fungerar. Detta kan ses som en projektledningsteknik som Forsen arbetar efter i projekt, vilket kan användas för att bemöta de komplexa problem som Munns & Bjerimi (1996) menar förekomma inom projekt. Det är även av stor vikt i projekt att kunna fördela resurser på ett bra sätt. Detta är något som Forsen arbetar med, de försöker till den mån det går, att fördela rätt projektledare till rätt projekt, vilket kan ses som en koppling till vad Elon & Artto (2003) betonar med vikten av att kunna prioritera resurserna inom ett projekt.

Ansvar för att fördela de mänskliga resurserna på bästa sätt ligger således på ledningen, eftersom flera projekt bedrivs samtidigt blir planering och kontroll en central del för ledningen på Forsen. Detta speglar det Zika-Viktorsson et.al (2006) betonar när en organisation bedriver flera projekt samtidigt, att utmaningen för ledningen blir att organisera projekt och kontrollera att de utförs på rätt sätt och att det inte påverkar varandra, genom eventuella störningar.

Jesper Blomberg & Rolf A Lundin (2014) påpekar att det finns stora skillnader att bedriva projekt i Skandinavien jämfört andra platser runt om i världen. Detta är något som även konsult B belyser, då hen nämner att de tidigare har haft konsulter från olika länder utanför Skandinavien. Konsulterna från andra länder har haft svårt att förstå den platta organisationsformen som råder i Sverige. Där det inte finns en tydlig hierarki, som de vanligtvis är vana vid. Konsult B förklarar även att de utländska konsulterna har lyckats anpassa sig till den platta organisationsformen och i många fall har de föredragit denna organisationsform, eftersom det går snabbare att genomföra och ta olika beslut. Detta för att frågorna inte behöver diskuteras högt upp i hierarkin utan mandaten är fördelat inom projektet via olika ansvarsområden. Detta menar även Blomberg & Lundin (2014) att den skandinaviska synen på projektledning ses som ett öppet system, och inte en som sitter högst upp i hierarkin som måste fatta besluten.

5.3 Styrning

I början av projekt som utförs av Forsen skapas en projektplan förklarar chefen, där de kommer överens med beställaren vad det är som ska göras och inom vilka ramar. Sedan delas de olika rollerna upp inom projektet och respektive roll får en befattningsbeskrivning, vem som ska göra vad. Beställaren gör sin projektplan och Forsen gör deras, sedan organiseras projektet och då vet alla vad de ska göra. Projektplanen beskrivs som teoretiska av Forsen, men för att lyckas i byggprojekt måste det fattas mer beslut än vad projektplanen och avtalen ger fullmakt till. Detta är något som beställaren är medveten om, Forsen arbetar därför med projektledarrapporter för att underrätta beställaren om diverse tilläggskostnader, störningar och hur det går.

När ledningen på Forsen och beställaren kommit överens om en projektplan och tillsatt de olika rollerna släpper ledningen vidare ansvaret till den professionella projektledaren som får styra projektet. Ledningen agerar sedan som en coach när ansvaret släppts vidare till projektledarna, genom att påminna om vad som är viktigast att fokusera på inom projektet. Detta kan ses som en likhet med kommunikationsstyrning som Turner & Muller (2004) anser är viktig inom en projektorganisation att chefen kommunicerar med involverade personer om prioriteringar och viktig information.

Styrningen mellan ledning på Forsen och projektledarna blir således att det baseras på den fastställda projektplanen där ekonomi, resultat och tid behandlas. Dessa tre begrepp speglar de styrningsmedel som tidigare benämnts i studien ekonomistyrning, resultatstyrning och deadlinestyrning. Forsell & Ivarsson Westerberg (2007) menar att ekonomistyrning anses som ett starkt styrmedel eftersom det visar inom vilka ramar för vad som kan genomföras, som i Forsens fall är att styra sina projektledare till att förhålla sig till den fastställda budgeten som angetts av beställaren.

På samma sätt styr Forsens ledning de ansvariga projektledare med hjälp av tydliga mål och vad det är som ska göras i ett projekt, likt de Forsell & Ivarsson (2007) menar med mål/resultatstyrning att alla inblandade i ett projekt är medvetna om vilka mål som finns och vad som ska genomföras. Däremot lämnas det frihet till projektledarna inom Forsen att ta sig till dessa mål. Ledningen på Forsen förmedlar vad som ska göras men hur det görs är upp till projektledarna, vilket Kärreman & Rennstam (2012) beskriver inom resultatstyrning att den ses som progressiv eftersom individen ges frihet att välja medel.

Projektledarna på Forsen måste även förhålla sig till de tidsplaner som finns med i projektplanen, detta ses som en koppling till deadlinestyrning. Det menas med att ledningen på Forsen sätter deadlines på vad som ska göras inom vissa tider och när saker ska vara klara. Även här lämnas det utrymme för frihet till projektledarna att tänka själva och fatta egna beslut. Ledningen erbjuder inte en lösning utan projektledarna får en viss tid när något ska vara klart och det är upp till projektledarna att utföra arbetet till den tiden. Det faller in på det Söderlund & Tell (2012) menar med deadlinestyrning att denna typ av styrmekanism inte erbjuder en lösning eller en direkt vägledning utan tvingar organisationsmedlemmen att tänka själv och fatta egna beslut.

Således med hjälp av dessa styrmedel delegerar Forsens ledning ansvaret för projektet till projektledarna, som i sin tur ska styra projektet inom dessa ramar. Projektledarna tillsätter de olika underkonsulter som ska utföra själva "byggandet". På samma sätt som projektledarna styrs av de olika styrmedlen styrs även underkonsulterna av dessa. Underkonsulterna blir tilldelade en roll som de ansvarar för, hur arbetet görs ligger i deras kunskap och erfarenhet, så länge de håller sig inom ramarna för projektet.

För att ett projekt ska fungera med dessa typer av styrmedel förbinds Forsen som organisation, projektledarna och underkonsulterna med ett kontrakt/avtal. Kontraktet i sig styr och förmedlar förutsättningarna för de olika rollerna, likt det Chan & Yu (2005) förklarar som kontraktstyrning, att detta bildas för att styra och reglera delar inom byggnadsarbetet. Det speglar även det Ding et.al (2018) menar att kontraktstyrning ger de anställda och konsulter möjligheter att fatta beslut för att uppnå de förutbestämda projektmålen.

Chefen anser även att human resource management har en stor betydelse när det kommer till styrningen inom projektorganisationen. Detta genom att Forsen lägger fokus på att hitta personer med rätt kompetens som även besitter en god social förmåga, i den utsträckning att projektorganisationen fungerar som en enhet. Bredin & Söderlund (2012) påpekar att samarbetet mellan medarbetare och projektledare ligger i fokus när det kommer till HRM arbete, vilket Forsen tänker på vid sammansättning av en projektorganisation. Forsen arbetar även ur de tre viktiga aspekter som HRM står för, där man lägger vikten vid ledningen när de kommer till styrningen av mänskliga resurser. Detta eftersom HRM fungerar bra inom kunskapsintensiva organisationer, vilket speglar Forsen. Självorganisering både ute på fältet

och inom projektorganisationen värderas högt av Forsen. Det främjar ett mindre hierarkiskt styrsystem från Forsens sida, detta synsätt faller in på det Bredin & Söderlund (2012) säger att besluten fattas inom ett kollektiv snarare än ett centralt system för regler, rutiner och roller. Där ledarskapet inom Forsen är fördelat på olika ansvarsområden och inte en person som bestämmer allt.

5.4 Syn på ledarskap

Synen på ledarskap inom Forsen förknippas med de två dimensioner som Larsson och Vinberg (2010) redogör för inom ledarskap vilket är relation och strukturorienterad.

Ledarskap och chefskap går att särskilja, chefskapet handlar mer om det administrativa inom Forsen. De administrativa arbetsuppgifterna består av utvecklingssamtal, lönesamtal samt att hålla ihop affärsenheten. Detta är centrala delar som Larsson och Vinberg (2010) symboliserar med den strukturorienterade modellen. Medan en ledare inom Forsen definieras med tydlighet, uppföljning och proaktivitet, samtidigt som en ledare ska agera som stöd istället för att detaljstyra på arbetsplatsen. Således blir kommunikationen A och O inom Forsens projektorganisation, eftersom de är verksamma inom en kunskapsintensiv bransch vilket även Richard Hays (2012) definierar som viktiga egenskaper hos en bra ledare inom en projektorganisation.

Underkonsulter som är ute på byggarbetsplatsen är specialister på sina arbetsuppgifter vilket gör att en bra ledare måste kunna lyssna på deras åsikter, likt den dimension som Larsson & Vinberg (2010) menar är relation. Ledarskap inom Forsens olika projekt bygger på att ledaren främst behandlar den sociala processen och chefen utövar huvudrollen inom det administrativa och inte i själva projektet, vilket speglar de Andersson & Tengblad (2014) belyser som centrala delar för att vara bra en ledare inom en organisation. Samtliga respondenter delade samma åsikter när det kommer till en bra ledare inom projektorganisationen, att en bra ledare behöver besitta en social kompetens samtidigt som den är tillgänglig. Detta främjar förtroende och skapar engagemang hos sina medarbetare. Att hitta en kombination av dessa skapar trygghet och de gäller att se till allas lika värde oavsett kön, etnisk bakgrund eller position. Att vara öppen och lyssna på de entreprenörer som befinner sig inom projektorganisationen är viktigt eftersom de anses vara specialister inom sitt område. Genom tydliga direktiv skapas ansvar under frihet, vilket medför att

medarbetarna inte känner sig detaljstyrda vilket enligt Larsson och Vinberg (2010) är grundförutsättningar till att uppnå effektivitet inom organisationen.

Inflytandet av bra ledarskap främjar den organisatoriska effektiviteten, men för att uppnå organisatorisk effektivitet måste det finnas utrymme för inflytande från de anställda. Genom input från sin omgivning skapas motivation inom organisationen menar Larsson & Vinberg (2010). Detta är en pågående process inom Forsen och deras projektorganisation där ledarskapsbeteendet grundar sig i att förbättra mänskliga relationer genom tydlighet och en bra kommunikation, samtidigt som de är öppna för att lyssna på de entreprenörer som arbetar ute på fältet, detta är en av grundförutsättningar för effektivitet inom projektorganisationen.

Vikten av mänskliga relationer och öppenheten för att lyssna på andra är något som även Larsson & Vinberg (2010) kopplar till organisatorisk effektivitet. Forsen har återkommande möten en gång i veckan för att följa upp arbetet där entreprenörer, produktionschefer, projektledare samt personer som sitter i Forsens linjeorganisation deltar i. Detta är en betydande del för att främja ett bra ledarskap och en effektivitet inom projektorganisationen menar Larsson och Vinberg (2010), som ger upphov till informationsutbyte genom en tydlig kommunikation i form av regelbundna möten inom projektorganisationen.

6. Diskussion

Under denna rubrik kommer vi diskutera den empiri som samlats in. Samt ge vår egna syn på det som presenteras i analysen.

Att besvara frågan om Forsen är en postbyråkratisk organisation kan ses som svår då postbyråkrati är ett omdiskuterat begrepp och saknar ännu en samstämmig definition. En del studier tyder på att rena postbyråkratier inte finns, samtidigt som vissa hävdar att en postbyråkratisk organisation utgår ifrån centrala begrepp däribland flexibilitet, frihet och en mindre hierarkisk struktur. För att besvara frågan beror det således på hur man väljer att definiera postbyråkrati och huruvida Forsen kan anses som en postbyråkratisk organisation eller inte. Utifrån de teorier och tidigare forskning som tillämpats studien med stöd av empirin ser vi incitament för att rena postbyråkratier inte existerar. Argumentet för detta stärks med att organisationer kräver en juridisk person som ansvarar för de beslut som inte kan tas av de anställda.

Däremot kan vi med stöd av det empiriska materialet se en koppling till de centrala delarna inom en postbyråkrati. Detta eftersom Forsen anses jobba flexibelt, genom dialoger och förtroendet samt självorganiserade enheter. Men att frihet under ansvar är något som kan tolkas olika, frihet kan ses på många olika sätt. Detta har vi noterat under studiens gång att frihet är något konsulterna och de anställda förknippar med ansvar och mycket mandat, där vdn inte har alltför stor inblick i projektet. Detta kan diskuteras, eftersom Forsen påstår att de lämnar utrymme för frihet, men genom processbeskrivningar styr de sina anställda på ett eller annat sätt. Därför blir det en tolkningsfråga, eftersom de även visar incitament av den traditionella byråkratin. Men friheten kommer genom processbeskrivningar anser vi, eftersom det framgick att man arbetar utanför ramarna vilket ger de anställda möjligheten till att vara med och påverka. Detta är något vi anser är intressant då Forsen visar uppskattning och stödjer kreativitet hos de anställda. En annan syn vi fick på organisationsformen inom Forsen är att det finns incitament av både postbyråkrati och traditionell byråkrati, vilket vi menar speglar den neobyråkratiska organisationsformen som kombinerar dessa två. Detta lämnar alltså öppet för huruvida man ska anse att det är en postbyråkrati eller inte, eftersom det beror på om man anser att processbeskrivningar ska anses vara tillräckligt mycket av ett styrmedel. Detta för att de ska ses som en kombination av den traditionella byråkratin och postbyråkratin som utgör den neobyråkratiska organisationsformen.

Synen på en bra ledare?

De som ställde upp för en intervju delade likvärdiga åsikter angående vad som symboliserar en bra ledare inom organisationen. Utifrån teorierna förväntade vi oss att tydlighet och kommunikation skulle vara avgörande faktorer på synen hos en bra ledare vilket även speglade svaren i empirin. Men en sak som vi inte förväntade oss var att uppföljning av arbetet inom projektorganisationen spelade sådan stor roll. Då empirin visade en enighet bland samtliga respondenter att detta var viktigt och att de anordnades regelbundna möten varje vecka. Mötet behandlade olika saker angående projekt och projektplan, samtidigt som de gav möjligheten till att ventilerade sig och finna lösningar på problem som uppstått på vägen. Vi menar att det finns olika sätt att skapa en infrastruktur, i detta fall var möten en viktig del i strukturen. Detta eftersom byggbranschen verkar inom en kunskapsintensiv bransch och vi anser att det är ett smidigt sätt att samla alla, och gemensamt komma fram till olika lösningar. Detta anser vi symboliserar den postbyråkratiska eran som vi nämnt tidigare där man främjar frihet och kreativitet.

En annan intressant syn på projektorganisationen var att chefen var tydlig med att hen ansvarade för det administrativa arbetet utanför själva projektorganisationen. Där fullt mandat till beslutsfattande tilldelades projektledare och produktionschefen. Detta är något som vi menar leder till känslan av frihet och självorganisering, vilket även stärktes med empirin då samtliga gav en positiv syn till chefens roll i organisationen. Detta var intressant eftersom vdn inte hade alltför mycket insyn i projektet, vilket vi anser kan vara en risk eftersom vdn är juridiskt ansvarig om det sker något oförväntat. Men att chefen vågar ge så mycket ansvar är det som främjar frihet och kreativitet anser vi.

Men det vi anser mest intressant, är trots att man inte kan ha en organisation där det inte finns några chefer, utarbetas det organisationsformer där man främjar friheten. Exempel på detta kan vara teammanagers som finns tillhands för medarbetarna att vända sig till istället för vdn i företaget. Med dem kan de diskutera beslut och sin egna utvecklingskurva, men att de inte har alltför mycket insikt i de specifika projekten, utan det är upp till varje individ att fatta egna beslut och komma fram med lösningar inom varje projekt.

En annan aspekt som vi ser som intressant var de anställda och chefens syn på att ha en organisation som består av 50 procent konsulter. Inom Forsen ses det som framgångsrikt då

man ansåg att de höjer kunskapsnivån inom organisationen. Eftersom man kan ställa andra krav på en konsult, om de inte fungerar kan man avbryta samarbetet med konsulten, vilket är svårare med en anställd. Konsulterna delade denna syn på framgången med att ha inhyrda konsulter, eftersom i slutet av projekten kunde Forsen ha kvar konsulterna tills projektet var klart. De anställda flyttade de till nya projekt eftersom de har en skyldighet att förse sina anställda med jobb, vilket de inte har till sina konsulter. Ett samarbete med konsulterna kan upphävas efter att ett projekt är klart. Detta gör att inom Forsen sker arbetet, ur vår synvinkel, mycket postbyråkratiskt, av den anledning att det finns utrymme för mycket flexibilitet och anpassning inom varje projekt.

7. Slutsats

I detta avsnitt kommer vi besvara syftet samt de tre frågeställningar som berör studien, utifrån den teori och empiri som inhämtats.

- *Hur ser ledningen på styrning i en projektorganisation med postbyråkratiska karaktärsdrag?*

Studien visade att ledningen inom Forsen ser sig själva som en icke-hierarkisk organisation, de uppmanar alla anställda att fatta egna beslut. Ledningen ser ett större värde i att de driver på, fattar fler beslut och är för aktiva än tvärtom, att de fattar för lite beslut. Studien visade även att Forsen är mycket tydliga med att frihet under ansvar är centralt i deras organisationsstruktur. Detta speglar den postbyråkratiska organisationsformen, så länge projektledare och underkonsulter förhåller sig till den förutbestämda projektplanen. På detta vis ligger friheten hos de och hur de når målet. Således påvisar studien att ledningen på Forsen utövar en styrning som baseras på förutsättningar, de detaljstyr inte medarbetarna utan styrningen sker genom att sätta ramar med hjälp av processbeskrivningar.

Projektorganisationens främsta styrmedel är via kontrakt gentemot de delentreprenader som utför arbetet på bygget. Dessa former av styrning ger även incitament av att Forsen kan klassas som en neobyråkrati. Detta beror på hur man väljer att se på de olika styrmedelena då dessa kan uppfattas som regler vilket symboliserar den traditionella byråkratin. En sammankoppling av frihet och regler ger möjlighet för den neobyråkratiska organisationsformen.

- *Hur ser konsulter och anställda på styrningen i en projektorganisation med postbyråkratiska karaktärsdrag?*

Vi såg även att synen på styrningen hos anställda och konsulter inom Forsen såg likvärdiga ut, de båda ansåg att de hade frihet under ansvar i deras arbete. Samtidigt som de båda var medvetna om att de behövde förhålla sig till den förutbestämda projektplanen. Den största skillnaden mellan en anställd på Forsen och en inhyrd konsult var att konsulterna påvisade att de kände en större frihet än de anställda till att välja vilka projekt de ville jobba med. Eftersom de har egna företag ligger valet hos dem vilka projekt de vill arbeta med, samtidigt som de anställda har en skyldighet till att bedriva projekt beroende på efterfrågan.

- *Vilka styrmedel används i en organisation med postbyråkratiska karaktärsdrag där det finns inhyrda konsulter och anställda?*

Inom Forsen styrs anställda och konsulter på samma sätt. Alla som är inblandade i ett projekt har en befattningsbeskrivning om vad dem ska utföra. Denna befattningsbeskrivning grundar sig i den projektplan som fastställs av beställaren i samråd med Forsens ledning, där det finns en deadline samt ett mål som ska uppfyllas. I projektplanen framställs de olika ramarna för ett projekt där tid, ekonomi och resultat behandlas. Ledningens ansvar blir således att styra sina anställda och underkonsulter till att förhålla sig inom dessa ramar genom kontrakt mellan ledningen, projektorganisationen samt del entreprenader. Kommunikationen blir således ett viktigt styrmedel för ledningen, eftersom det finns många olika ansvarsområden inom organisationen.

7.1 Förslag på framtida forskning

Under denna rubrik kommer vi presentera framtida forskningsmöjligheter som vi anser skulle vara intressanta med avstamp från denna studie. .

I framtida forskning skulle det vara intressant att jämföra flera olika projektorganisationer som är verksamma inom byggbranschen. För att se hur det skiljer sig mellan ett företag som inte har inhyrda konsulter som Forsen. Ett exempel på detta är tex PEAB eller Skanska som har sina egna entreprenörer och jobbar inte med inhyrda konsulter. Här finns expertisen inom organisationen, vilket skiljer sig från Forsen. Är styrning och frihet detsamma eller skiljer det sig åt beroende på om man arbetar med konsulter eller ej. Det hade även varit intressant att undersöka andra företag och branscher som framstår som postbyråkratier, för att se eventuella likheter och skillnader på betraktelsen av lednings- och styrningsperspektiv.

7.2 Syn på egen forskning

Med koppling till metodkritiken är vi medvetna om den kritik som riktas mot studiens forskningsdesign och metodval. Då synen från respondenternas perspektiv inte behöver spegla den faktiska sanningen. Däremot finns det flera beskrivningar av den sociala verkligheten och därav kan denna forskning bidra med en ökad kunskap av vad som kan hända i framtida forskning. För att öka trovärdigheten på forskningen hade det behövts ett flertal företag och möjligen inom olika branscher. Detta hade kunnat bidra till en bredare generalisering och givit mer förståelse för hur det är snarare än hur det kan vara.

Referenslista

- Alvesson, M. & Sveningsson, S., (2003). Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in a Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6), pp.961–988.
- Andersson, T. Tengblad, S. (2014). Medledarskap:Ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I Jönsson, Sten & Strandgård, Lars (red) *ledarskapsboken*. Stockholm.Liber
- Backlund, Chronéer, & Sundqvist. (2014). Project Management Maturity Models – A Critical Review: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations: A Case Study within Swedish Engineering and Construction Organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 119(C), 837-846.
- Blomberg. Jesper, Lundin. Rolf A. (2014). Ledarskap i projekt. I Jönsson, Sten & Strandgård, Lars (red) *ledarskapsboken*. Stockholm.Liber
- Bryman, Alan (1992). *Leadership & charisma in organizations*. London, Newbury Delhi: Sage.
- Bredin, K & Söderlund, J. (2012). HRM och styrning. I Söderlund, Jonas & Tell, Fredrik (red) *Styrning - med projekt och kunskap i fokus*. Lund: Studentlitteratur.
- Bolin, M. & Härenstam, A., (2008). An Empirical Study of Bureaucratic and Post-Bureaucratic Characteristics in 90 Workplaces. *Economic and Industrial Democracy*, 29(4), pp.541–564.
- Chan & Yu, (2005). Contract strategy for design management in the design and build system. *International Journal of Project Management*, 23(8), pp.630–639.
- Crozier, Michael (1964). *The bureaucratic phenomena*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. & Torhell, Sven-Erik, (2014). *Ute på fältet, inne vid skrivbordet* 1. uppl., Lund: Studentlitteratur.

Denscombe, M. (2018). *Forskningshandboken*. Lund: Studentlitteratur.

Ding, J., Wang, N. & Hu, L., (2018). Framework for Designing Project Delivery and Contract Strategy in Chinese Construction Industry Based on Value-Added Analysis. *Advances in Civil Engineering*, 2018, p.14.

Dischner, S., (2015). Organizational structure, organizational form, and counterproductive work behavior: A competitive test of the bureaucratic and post-bureaucratic views. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), pp.501–514.

Du Gay, P., (2000). *In praise of bureaucracy : Weber, organization and ethics*, London: SAGE.

Elonen & Artto, (2003). Problems in managing internal development projects in multi-project environments. *International Journal of Project Management*, 21(6), pp.395–402.

Engwall, M., (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), pp.789–808.

Eriksson-Zetterquist, U. Kalling, T. Styhre, A. (2015). *Organisation och organisering*. 4. uppl. Stockholm: Liber

Farrell, C. & Morris, J., (2013). Managing the neo-bureaucratic organisation: lessons from the UK's prosaic sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(7), pp.1376–1392.

Ferguson, Kathy E. (1984). *The feminist case against bureaucracy*. Philadelphia: Temple University Press.

Forssell, A., Ivarsson Westerberg, Anders & Morén, Anders, (2007). *Organisation från grunden* 1. uppl., Malmö: Liber.

Grey, C. (2009). *En mycket kortfattad, ganska intressant och någorlunda billig bok om att studera organisationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur

Hays, R. (2012). Leadership. *Clinical Teacher*, 9(5), 345-347.

Johnson, P., Wood, G., Brewster, C., & Brookes, M. (2009). The rise of post-bureaucracy: Theorists' fancy or organizational praxis?. *International sociology*, 24(1), pp.37-61.

Kadefors, A. (1995). Institutions in building projects: implications for flexibility and change. *Scandinavian journal of management*, 11(4), pp.395-408.

Kärreman, D. & Rennstam, J. (2012). Styrning - beteenden, resultat och normer. I: Alvesson, M. & Sveningsson, S. I. (red.) *Organisationer, ledning och processer*. Lund: Studentlitteratur, s. 175-199.

Larsson, J. & Vinberg, S., (2010). Leadership behaviour in successful organisations: Universal or situation-dependent? *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(3), pp.317–334.

Maravelias, C. (2003). Post-bureaucracy–control through professional freedom. *Journal of Organizational Change Management*, 16(5), pp.547-566.

Morris, J., Farrell, C. & Reed, M., (2016). The indeterminacy of ‘temporariness’: Control and power in neo-bureaucratic organizations and work in UK television. *Human Relations*, 69(12), pp.2274–2297.

Munns, A. K., & Bjeirmi, B. F. (1996). The role of project management in achieving project success. *International journal of project management*, 14(2), pp.81-87.

Sturdy, A., Wright, C., & Wylie, N. (2016). Managers as consultants: The hybridity and tensions of neo-bureaucratic management. *Organization*, 23(2), 184.

Styhre, A., (2009). *Byråkrati : teoretiker, kritiker och försvarare* 1. uppl., Malmö: Liber.

Styhre, A. (2006). The bureaucratization of the project manager function: The case of the construction industry. *International Journal of Project Management*, 24(3), 271-276.

Söderlund, J & Tell, F. (2012). *Styrning - med projekt och kunskap i fokus*. Lund: Studentlitteratur.

Söderlund, J. (2005). *Projektledning och projektkompetens*. Malmö: Liber.

Roethlisberger, Fritz Jules (1968). *Man-in-organization*. Massachusetts. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.

Turner & Müller, (2004). Communication and Co-operation on Projects Between the Project Owner As Principal and the Project Manager as Agent. *European Management Journal*, 22(3), pp.327–336.

Vie, O.E., (2010). Have post-bureaucratic changes occurred in managerial work? *European Management Journal*, 28(3), pp.182–194.

Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organizations*. New York: Free press.

Zika-Viktorsson, Sundström & Engwall, (2006). Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management*, 24(5), pp.385–394.

Muntliga Källor

Vd (hämtad 2019-05-02)

Konsult A (hämtad 2019-05-03)

Konsult B (hämtad 2019-05-06)

Anställd A (hämtad 2019-05-06)

Anställd B (hämtad 2019-05-06)

Elektroniska källor

Forsen (u.å), <https://www.forsen.com/om-forsen/> (Hämtad 2019-03-26)

Global.finland.fi. (2007), <http://global.finland.fi/public/default.aspx?contentid=86546>

(Hämtad 2019-03-26).

Wenell (u.å) <http://www.wenell.se/projektmodell-start/> (Hämtad 2019-05-30)

Bilagor:**Intervjufrågor:****Intervjumall Konsulter**

Vad är din arbetsuppgift inom företaget?

Hur ser dina vardagliga sysslor ut på jobbet?

Vilka arbetsuppgifter prioriterar du mest?

Hur ser du på styrningen inom organisationen?

Varför tror du man vill jobba som konsult åt Forsenprojekt?

Har du fler anställda inom ditt företag?

Vilka egenskaper värderar du isånnfall hos de?

Vilka kunskapskrav söker du hos medarbetarna?

Varför tror du att man vill jobba som konsult och inte direkt under Foresenprojekt som anställd?

Styrning:

Hur motiverar du dina kollegor att ta sig an olika uppdrag?

Hur viktigt är det med en tydlig diskussion inom arbetsprojektet?

Hur följer ni upp att arbetet utförts korrekt?

Vad lägger ni vikt vid när ni ska ta in olika företag som ska jobba ute på arbetsplatsen?

Är det tydligt vem som är din chef?

Hur kommunicerar du med de olika cheferna inom projektet?

Hur ofta träffar du din chef?

Intervjumall Chef

Vad är din arbetsuppgift?

Hur ser en vardag ut för dig på jobbet?

Vilka arbetsuppgifter anser du är viktigast?

Styrning:

Vilka värderingar har Forsenprojekt?

Vad skiljer er ifrån andra byggprojekt företag?

Varför tror du att de väljer just Forsenprojekt och inte ett annat byggföretag?

Hur ser du på vikten av att ha konsulter samt folk som är direkt anställda av Forsen?

Vilka egenskaper är det ni söker hos konsulter/anställda som jobbar åt er?

När ni tar er an ett projekt, vad framför ni för policy?

Vad lägger ni vikt vid när ni ska ta in olika företag som ska jobba ute på arbetsplatsen?

Hur motiverar ni era anställda till att ta olika uppdrag?

Hur ser fördelningen ut på de olika projekten ni bedriver ute i Sverige?

Hur ser ni på uppföljning av era olika projekt? Varför är det viktigt?

Har ni olika belöningar vid eventuella projekt som blir färdiga i tid?

Hur ser er organisationsstruktur ut? Hur många chefer har ni runt om i landet inom Forsen?

Hur ser kommunikationen ut inom organisationen?

Intervjumall Anställd

Vad är din arbetsuppgift?

Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?

Väljer du själv vilka projekt du tar dig an?

Hur länge har du jobbat åt forsenprojekt?

Vad är det som du värdesätter mest med ditt jobb?

Varför tror du att man vill jobba åt forsenprojekt och inte någon annan organisation inom byggprojektledning?

Känner du att Forsen ger dig möjligheten till att utvecklas? Motiverar de dig till att ta dig an olika uppdrag? Isåfall hur gör de det? Känner du dig tvingad till att ta dig an olika projekt?

Hur känner du att de funkar med att ha inhyrda konsulter inom ett byggprojekt?

Känner du att du har möjlighet att påverka Forsen som organisation? Kan du påverka dina arbetsuppgifter?

Upplever du att Forsen jobbar med att utvärdera de olika projekten?

Är det tydligt vem som är din chef?

Hur kommunicerar du med de olika cheferna inom projektet?

Hur ofta träffar du din chef?