



Att vara chef och ledare i bygg- och anläggnings- branschen

– EN KARTLÄGGNING AV CHEFERS OCH LEDARES
UPPLEVDA ARBETSSITUATION

ledarna
SVERIGES CHEFSORGANISATION

BYGGFÖRETAGEN



Innehåll

SAMMANFATTNING	4
INLEDNING OCH BAKGRUND	8
OM UNDERSÖKNINGEN	10
FAKTA OM BYGG- OCH ANLÄGGNINGSBRANSCHEN	12
En bransch i upp- och nedgång	14
RESPONDENTERNA I UNDERSÖKNINGEN	16
Chefsnivå	16
Ålder och kön	16
Erfarenhet av chefs-/ledaryrket och branschen	18
BALANS MELLAN KRAV OCH RESURSER	20
Arbets tid och arbetsbelastning	21
Tid för återhämtning	24
Inflytande och kontroll	24
Organisatoriskt stöd	26
Socialt stöd	28
ETT MENINGSFULLT ARBETE	30
ÖVRIGA SYNPUNKTER OCH KOMMENTARER	34

Sammanfattning

Denna rapport är resultatet av en enkätundersökning som Byggföretagen och Ledarna gemensamt genomfört under perioden 21 februari 2022 – 14 mars 2022. Syftet var att undersöka hur chefer och ledare, på alla nivåer, inom bygg- och anläggningsbranschen upplever sin arbetsituation med särskilt fokus på balansen mellan krav och resurser i form av arbetsbelastning, arbetstid, nåbarhet, flexibilitet samt organisatoriskt och socialt stöd. Nästan 2 000 chefer och ledare i branschen har besvarat samtliga frågeställningar i enkäten.

Bygg- och anläggningsbranschen sysselsätter fler än 320 000 människor och motsvarar drygt 11 procent av Sveriges samlade BNP. Det är en bransch som under de senaste decennierna upplevt både kraftiga upp- och nedgångar. Liksom för många andra företag och branscher i Sverige är kompetensförsörjningen också en utmaning för bygg- och anläggningsbranschen, bland annat mot bakgrund av stora pensionsavgångar. Detta gäller inte minst platschefer och erfarna arbetsledare.

Nästan sju av tio av respondenterna är 46 år eller äldre (46–55 år; 37 %, 56 år eller äldre; 30 %). Andelen unga chefer, 35 år eller yngre, utgör endast 12 procent av respondenterna. Hela 84 procent har arbetat minst tio år inom bygg- och anläggningsbranschen. Samlat visar detta på en mycket erfaren chefs- och ledarkår med lång erfarenheten i branschen. Men den höga åldersstrukturen innebär också ett stort behov av att attrahera nya generationer chefer och ledare.

Bygg- och anläggningsbranschen är av tradition en mansdominerad bransch, vilket även återspeglas i denna undersökning, då endast drygt en av tio chefer och ledare bland respondenterna är kvinnor (13 %).

Chefer och ledare har ett stort ansvar och stor möjlighet att påverka, varför kraven också är högt ställda. För att hantera sitt uppdrag i alla delar och samtidigt fungera väl, må bra och vara hållbar över tid behöver chefer och ledare ha balans mellan uppdragets yttre krav och tillgängliga resurser samt organisatoriskt och socialt stöd. Detta är lika viktigt för att behålla befintliga chefer och ledare, som för att inte exkludera potentiella sådana eftersom uppdragen måste kunna kombineras med ett aktivt privat- och familjeliv.

ARBETSTID OCH BELASTNING

Av undersökningen framgår att fler än hälften (56 %) uppskattar sin faktiska arbetstid per vecka mellan 40–49 timmar. Tre av tio chefer/ledare uppger att de arbetar 50–59 timmar per vecka och en av tio mer än 60 timmar per vecka. Ju högre upp i chefshierarkin, desto fler uppskattade arbetstimmar per vecka.

En majoritet av respondenterna (78 %) har avtalat bort sin rätt till övertidsersättning, vilket inte är ovanligt gällande chefsbefattningar. I gruppen som uppskattat sin arbetstid till minst 50 timmar per vecka är det signifikant fler som inte har rätt till övertidsersättning, vilket sannolikt kan förklaras av att här återfinns också de högsta chefsnivåerna.

På motsvarande sätt kan förklaringen till att chefer och ledare upp till 35 år i signifikant högre utsträckning har rätt till övertidsersättning (30 %), i jämförelse med totalen (22 %), vara att de ofta återfinns bland arbetsledare och första linjens chefer.

Trots att många chefer och ledare arbetar fler timmar än vad som kan anses vara normal veckoarbetstid, uppger endast 35 procent att de har tillräckligt med tid att lägga på utveckling av verksamhet och medarbetare. Detta trots att en majoritet av respondenterna (80 %) har högst 20 direktunderställda medarbetare som tillhör den egna organisationen/bolaget och endast en liten andel (6 %) fler än 41 direktunderställda medarbetare. Det är dock viktigt att komma ihåg att branschen kännetecknas av anlitande av underentreprenörer i flera led, vilket i praktiken innebär betydligt fler att arbetsleda och samordna i kombination med en projektkultur med korta tidsintervaller och snäva deadlines.

Att under begränsade perioder ha hög arbetsbelastning som kräver extra arbetade timmar är varken ovanligt eller skadligt, under förutsättning att det finns tid för återhämtning för att motverka skadlig stress. Undersökningen visar dock att en stor andel chefer och ledare, mer eller mindre regelmässigt, arbetar mer än 40 timmar per vecka, samtidigt som hälften av respondenterna uppger att de saknar möjlighet till återhämtning efter arbetsintensiva perioder. En oroväckande stor andel (44 %) upplever också att de saknar ork för att göra andra saker efter arbetsdagens slut och inte ens hälften (48 %) upplever att de kan lägga tankar på arbetet åt sidan under sin lediga tid.

Hälften av cheferna/ledarna uppger också att de är tillgängliga och nåbara utanför normal arbetstid åtminstone varje arbetsdag. Av frisvaren i undersökningen framgår dock att detta inte alltid är ett uttalat krav eller förväntan från arbetsgivarens sida, men att många chefer och ledare upplever det som en praktisk nödvändighet för att verksamheten kräver det.

INFLYTANDE OCH KONTROLL

Utöver egen kompetens påverkas upplevelsen av kontroll också av graden av beslutsutrymme som rör det egna arbetet samt rollklarhet, det vill säga tydlighet avseende uppdrag och ansvar.

Faktorer i undersökningens resultat som på ett positivt sätt kan antas bidra till att stärka upplevelsen av inflytande och kontroll är att 67 % uppger att de själva kan styra förläggningen av sin arbetstid och 78 % uppger att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast.

De resultat som kan antas minska upplevelsen av inflytande och kontroll är att 51 % upplever sig inte kunna påverka beslut om deadlines i någon högre grad, 45 % upplever sig inte ha inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning, 22 % upplever svårigheter att överblicka beslutsvägarna i organisationen, 23 % har svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för och 26 % menar att beslut som tas högre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra.

ORGANISATORISKT OCH SOCIALT STÖD

Att vara chef och ledare innebär en stor bredd av uppgifter som spänner över många kompetensområden. Chefer och ledare behöver stöd i sin organisation för att på ett professionellt sätt kunna hantera hela bredden i sitt uppdrag.

Av elva förvalda ämnesområden anger respondenterna att de får bäst stöd inom arbetsmiljöarbetet. Här uppger nästan sju av tio chefer (68 %) att de får det stöd de behöver i hög eller ganska hög grad. Områden med störst andelar där respondenterna upplever att de får minst stöd (ganska låg/låg grad av stöd) är administration (42 %), egen utveckling/utbildning (40 %) och konflikthantering (39 %).

Relationen till och stöd från närmaste chef har stor påverkan på trivsel och engagemang och kan vara avgörande för valet att stanna kvar i sitt uppdrag eller ej. Det är därför positivt att åtta av tio (79 %) upplever att deras närmaste chef lyssnar på deras synpunkter och idéer och att en majoritet (69 %) upplever dem som tillgängliga och närvarande.



ETT MENINGSFULLT ARBETE

Sammantaget visar resultaten att en stor andel chefer och ledare upplever hög arbetsbelastning med begränsat utrymme till återhämtning. Ett flertal faktorer begränsar också upplevelsen av inflytande och kontroll.

Trots dessa utmaningar upplever nästan nio av tio chefer/ledare (88 %) sitt arbete som meningsfullt. Respondenterna i det lägsta åldersspannet, upp till 35 år, uppger en lägre grad av meningsfullhet (81 %), även om denna andel också får anses vara hög. Det kanske är en förklaring till att åtta av tio chefer och ledare också skulle rekommendera andra att söka sig till bygg- och anläggningsbranschen.

Det respondenterna upplever vara mest positivt med att vara chef/ledare är att utmanas och utvecklas (58 %), att leda och utveckla människor (57 %) och att ha ett intressant och stimulerande arbete (50 %). Här skiljer sig dock det yngsta åldersspannet från totalen. Chefer och ledare upp till 35 år svarar i högre utsträckning att utmanas och utvecklas samt högre lön i jämförelse med totalen.



Inledning och bakgrund

Byggföretagen och Ledarna har genomfört denna undersökning och författat denna rapport gemensamt inom ramen för den partsgemensamma arbetsgruppen "Hållbara chefer". Parterna har gjort en kartläggning för att undersöka hur chefer och ledare inom bygg- och anläggningsbranschen upplever sin arbetssituation och sina organisatoriska förutsättningar.

Undersökningen genomfördes efter det att i princip samtliga åtgärder och restriktioner efter två års pandemi tagits bort. De frågor som ställts i enkäten har inte berört pandemin och vad den inneburit för chefer och ledare, då frågeställningarna syftar till att undersöka respondenternas nuvarande upplevelse. Bygg- och anläggningsbranschen har klarat sig relativt väl i jämförelse med många andra branscher under pandemin. Den sedan många år positiva tillväxten bröts år 2020 då investeringarna sjönk med 0,4 procent, vilket möjligen skulle kunna förklaras av pandemin. Samtidigt ökade bygginvesteringarna redan året därpå med 0,8 procent.

Byggföretagen är en bransch- och arbetsgivarorganisation som samlar bygg-, anläggnings- och specialföretag som bygger Sverige. Organisationen företräder cirka 3 800 medlemsföretag som tillsammans sysselsätter närmare en tredjedel av alla anställda i byggbranschen.



Byggföretagen bedriver ett intensivt utvecklingsarbete gällande frågor som berör attraktiva kollektivavtal, arbetsmiljö, säkerhet, sund konkurrens, kompetensförsörjning, mångfald och företagskultur. Digitalisering och hållbarhet är andra prioriterade områden som skapar möjligheter samtidigt som det ställer nya krav på både beställare och leverantörer.

Ledarna är Sveriges chefsorganisation med fler än 95 000 medlemmar och är den första organisationen i Sverige som bildades av chefer för chefer, detta skedde år 1905. Ledarna arbetar för att chefer ska ha avtal och villkor som är väl anpassade för chefsrollen. Ledarna är den enda fackliga organisation som bara arbetar för chefer och som representerar chefer på hela arbetsmarknaden samt på alla nivåer. Inom Ledarna finns 19 branschföreningar, varav föreningen Byggcheferna är en av de största med nästan 17 000 medlemmar inom samhällsbyggnadssektorn, varav 10 000 är anställda inom de företag som är medlemmar i Byggföretagen.

Ledarna undersöker kontinuerligt hur chefer i Sverige ser på sina utmaningar och förutsättningar för chefsuppdragen, nationellt, inom olika sektorer och i olika branscher.

OM UNDERSÖKNINGEN

Undersökningen genomfördes under perioden 21 februari – 14 mars 2022 med hjälp av elektroniska enkäter som skickades ut via e-post till Ledarnas 9 948 medlemmar inom Byggföretagens avtalsområde (avtalsområde 214). Under perioden skickades två påminnelser ut.

I 499 fall har e-post inte gått fram, utan rapporterats som olevererbara. Av de 9 449 medlemmar som mottagit enkäten avgav 1 573 av dem fullständiga svar. Detta motsvarar en svarsfrekvens om 17 procent för Ledarnas medlemmar.

Dagen efter Ledarnas enkätutskick skickade Byggföretagen, den 22 februari, ut ett riktat utskick till personer i sina medlemsföretag i ett format som kallas för arbetsgivarnytt. Utskicket innehöll en länk till samma enkät och mottagaren av utskicket uppmanades att sprida det vidare till företagets chefer och ledare i syfte att också nå chefer/ledare som inte är medlemmar i Ledarna. Uppgift om hur stort antal dessa chefer utgör saknas. Sammantaget besvarade 508 personer enkäten genom detta utskick som gick till samtliga 3 800 medlemsföretag. Genom det valda förfarandet är det svårt att veta hur stort antal chefer som mottagit enkäten via det indirekta utskicket och därför svårt att ge en korrekt uppgift avseende svarsfrekvens. Oaktat detta, är det möjligt att göra en ungefärlig beräkning av antalet och därigenom svarsfrekvens enligt nedan.

Enligt Svenskt Näringslivs lönestatistik är det cirka 18 800 personer som uppfyller kriteriet chefsyrken/arbetsledare bland Byggföretagens medlemsföretag. Av dessa är 9 948 medlemmar i Ledarna. Kvar blir således 8 852 personer. Av dessa har 508 besvarat enkäten, vilket motsvarar en svarsfrekvens om 5,7 procent.

Då undersökningen syftar till att specifikt kartlägga hur chefer och arbetsledare upplever sin arbetssituation, har respondenter som uppgivit att de inte är chef/arbetsledare filtrerats bort från undersökningen. Denna grupp motsvarar 11 procent.

Det totala antalet respondenter är således 1 858 personer. Enkäten besvarades anonymt.





Fakta om bygg- och anläggningsbranschen

Byggindustrin utgör den del av samhällsbyggnadssektorn som utför nybyggnationer, reparationer samt om- och tillbyggnader av befintligt bestånd. Inom samhällsbyggnadssektorn ingår planering, byggande samt förvaltning av byggnader och anläggningar. Till den byggda miljön hör alltifrån städer och industrier till den infrastruktur som kopplar samman dessa till en funktionell helhet. Den byggda miljön har en avgörande betydelse för en stor del av all annan verksamhet i landet.

Inom branschen finns två huvudtyper av byggprojekt – hus och anläggning. Husbyggen kan bestå av enstaka villor, hela bostadskvarter, kontorshus, industrilager – allt som har väggar och tak. Anläggningsbyggen kan bland annat vara vägar, järnvägar, broar, tunnlar, vindkraftverk och dammar.

Idag sysselsätter branschen fler än 320 000 människor och motsvarar drygt 11 procent av Sveriges samlade BNP. Byggsektorn är främst lokal och nationell, även om den internationella konkurrensen har ökat de senaste åren. Detta gäller hela byggkedjan från fastighetsägande och konsulttjänster till byggmaterialsindustrin och byggtreprenörerna.



Branschen består av privata entreprenörer och offentliga beställare som upphandlar arbeten av privata aktörer. I byggprojekt jobbar underentreprenörerna ofta inom olika specialistområden. De mindre företagen jobbar antingen som underentreprenörer åt ett större företag eller direkt åt privata fastighetsägare eller bostadsrättsföreningar etc. Arbetet planeras och samordnas av beställaren/huvudentreprenören.

Inom näringslivet som helhet fanns det drygt 1,2 miljoner företag år 2020. Av dessa har 110 832 sin verksamhet inom byggindustrin, vilket innebär att cirka 9 procent är verksamma inom denna näringsgren. En övervägande majoritet bland byggföretagen är småföretag. Hela 87 procent har högst fyra anställda.¹

Hälften av Ledarnas medlemmar inom detta avtalsområde återfinns inom de stora rikstäckande byggföretagen. Liksom många andra branscher har också byggbranschen ett stort behov av att rekrytera personal för att säkra kompetensförsörjningen då pensionsavgångarna är stora. Det råder stor brist på både erfarna platschefer och erfarna arbetsledare samtidigt som det pågår ett generationsskifte i branschen.

¹ SCB, företagsdatabasen.

EN BRANSCH I UPP- OCH NEDGÅNG

Under 1950- och 60-talen ökade byggandet i Sverige starkt, drivet av rekordårens ekonomiska tillväxt och höga efterfrågan på bostäder. Sett som andel av BNP kulminerade bygginvesteringarna i mitten av 60-talet på över 15 procent. Därefter stagnerade byggandet under 1970- och 1980-talen, vilket sammanföll med en period då hela den svenska ekonomin genomgick stora svårigheter.

Under senare delen av 1980-talet började visserligen byggandet öka igen, men kort därpå bröt nittiotalskrisen ut och slog ut ungefär en tredjedel av byggmarknaden. Hundratusen jobb försvann inom loppet av tre år och det skulle dröja ända till slutet av 90-talet innan återhämtningen tog fart. Under ett antal år dessförinnan hade bygginvesteringarna varit nere på historiskt låga nivåer kring endast 6–7 procent av BNP.

Även om den övergripande trenden efter nittiotalskrisen i stort varit positiv, har utvecklingen inte varit spikrak. I samband med finanskrisen 2008–2009 inträffade en kraftig inbromsning. Först 2010, när ekonomin som helhet vände, började även bygginvesteringarna att stiga igen. Det dröjde dock ända fram till 2014 innan bygginvesteringarna åter började växa snabbare än BNP och mellan åren 2014–2019 steg investeringarna med nästan 40 procent. 2020 bröts den positiva tillväxten och investeringarna sjönk med 0,4 procent. 2021 visade bygginvesteringarna återigen tillväxt och ökade med 0,8 %.





Respondenterna i undersökningen

CHEFSNIVÅ

Respondenterna omfattar chefer och ledare på alla nivåer, från högsta chef (vd eller motsvarande), till första linjens chef och arbetsledare. Störst är gruppen första linjens chefer (31 %) följt av mellanchefer (28 %) och arbetsledare (20 %). Av de 1 858 respondenterna uppger 17 procent att de är chefer/ledare utan underställd personal.

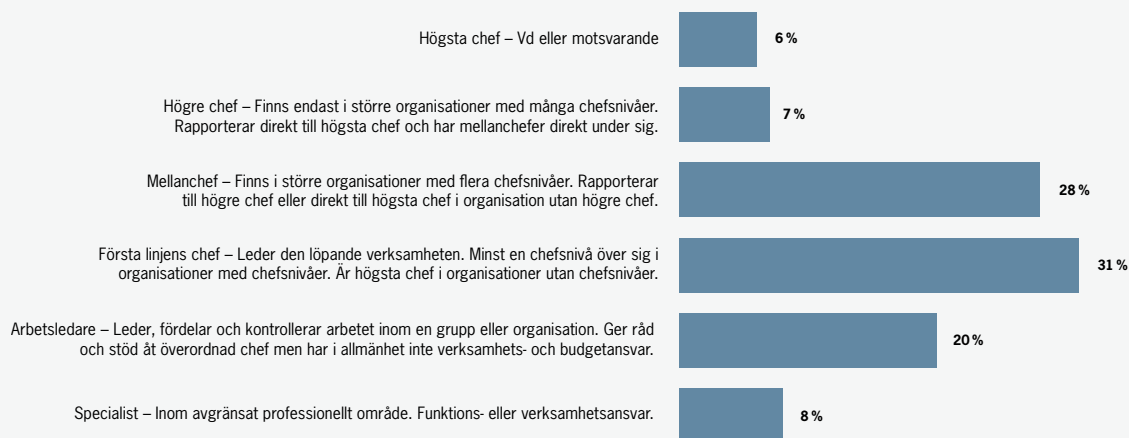
ÅLDER OCH KÖN

Flest chefer/ledare inom byggbranschen faller inom åldersspannet 46–55 år (37 %), följt av chefer/ledare som är 56 år eller äldre (30 %).

Andelen chefer/ledare som är 35 år eller yngre är endast 12 procent i undersökningen. Inom bygg- och anläggningsbranschen i dess helhet var år 2020 24 procent av cheferna under 40 år.² Sverige har vid en internationell jämförelse en låg andel unga

² SCB, 2020, sammanställt av Byggföretagen.

Diagram 1: Respondenternas fördelning över olika chefsnivåer och dessa definitioner.
Andel svarande i procent.

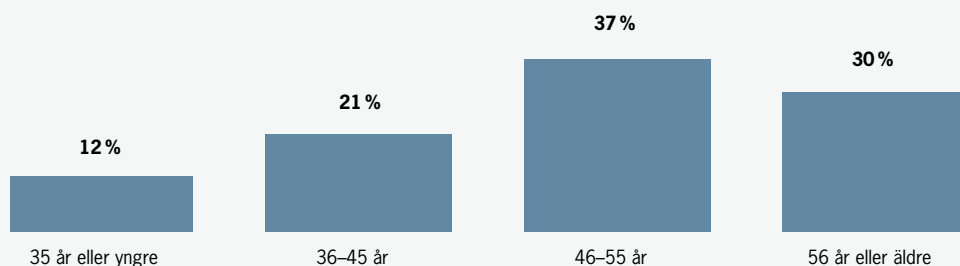


chefer. Enligt SCB är andelen chefer som ännu inte fyllt 35 år 9,8 procent.³ Observera dock att åldersspannet inte är direkt överensstämmande med undersökningens, då de som fyllt 35 år inte ingår i SCB:s andel.

Mot bakgrund av åldersstrukturen är framtida kompetensförsörjning avgörande också för byggbranschen, liksom för många andra branscher i Sverige. Rekrytering till chefs- och ledartjänster visar enligt resultaten att detta sker i ungefär lika stor omfattning internt inom företagen (51 %) som externt (49 %).

Inom privat sektor i Sverige är andelen kvinnor som är chefer 33 procent.⁴ Bland respondenterna i denna undersökning är motsvarande andel endast 13 procent, vilket speglar branschen som helhet då 12,2 procent var kvinnor år 2018.⁵

Diagram 2: Respondenternas åldersfördelning.
Andel svarande i procent.



³ SCB, 2020.

⁴ SCB, 2020.

⁵ SCB, (RAMS).

Byggbranschen är av tradition en mansdominerad bransch, även om andelen kvinnor under senare år ökat. Detta delvis tack vare ett medvetet och aktivt arbete inom branschen för att attrahera just kvinnor. Ökningen är dock förhållandevis liten. Enligt data från SCB har andelen kvinnor i byggindustrin ökat från 8,1 procent år 2010 till 10,1 procent år 2020.⁶

Intressant att notera är att andelen kvinnor som besvarat enkäten och tillika är medlemmar i Ledarna är 12 procent, att jämföra med 29 procent bland respondenterna som besvarat Byggföretagens utskick. Mot bakgrund av att den låga andel respondenter som inte är medlemmar utgör, är det dock svårt att dra några slutsatser kring varför fördelningen ser ut på detta sätt.

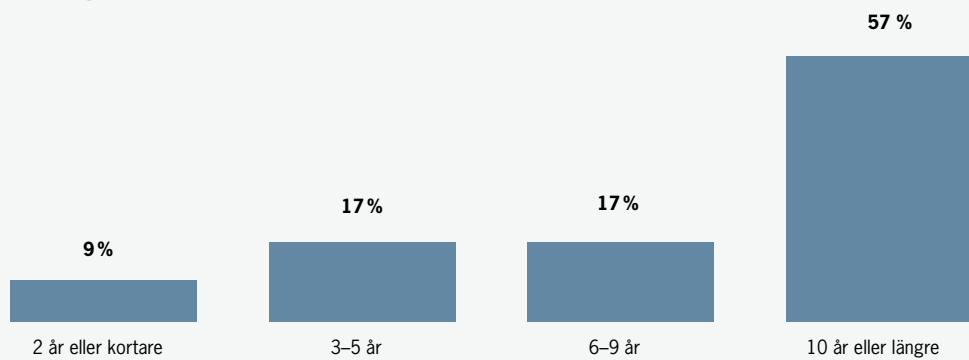
ERFARENHET AV CHEFS-/LEDARYRKET OCH BRANSCHEN

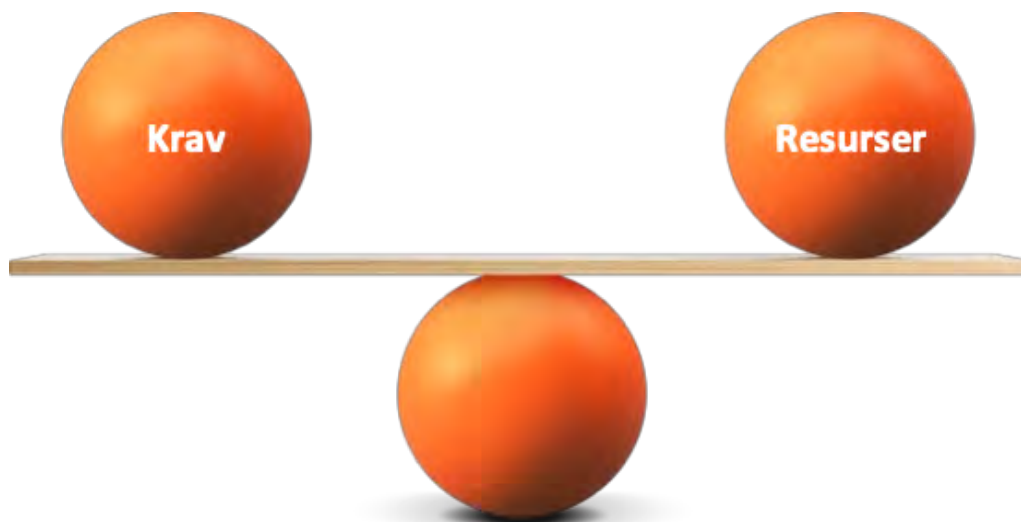
Med stigande ålder ökar i regel också erfarenheten som chef och ledare. En stor andel chefer/ledare inom byggbranschen besitter mycket lång erfarenhet. Nästan sex av tio, 57 procent, har arbetat 10 år eller längre som chef/ledare. Endast en av tio har en erfarenhet om högst två år.

Andelen chefer och ledare som har arbetat minst tio år inom just bygg- och anläggningsbranschen är hela 84 procent. Sammantaget finns således hos cheferna/ledarna en imponerande bank av branschfarenhet.

⁶ SCB, (RAMS).

Diagram 3: Respondenternas sammanlagda erfarenhet av chefsyrket.
Andel svarande i procent.





Balans mellan krav och resurser

Kraven på chefer och ledare är med all rätt högt ställda mot bakgrund av det ansvar och den påverkan de har på både verksamheter och medarbetare. Chefer och ledare verkar dessutom i en snabbt föränderlig omvärld och inte sällan i verksamheter som är starkt konkurrensutsatta.

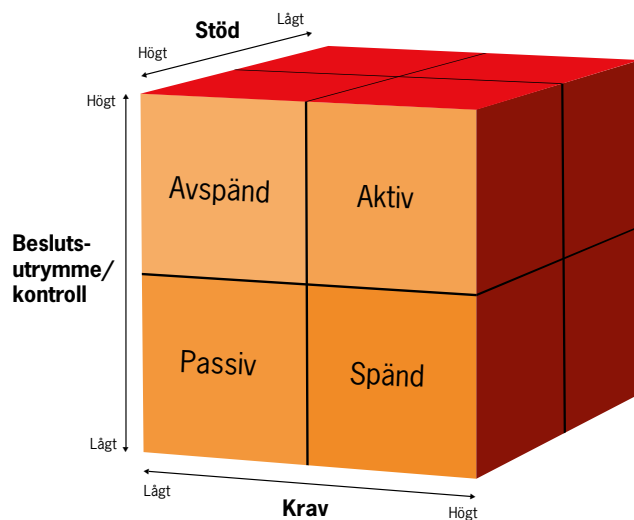
Det är naturligt att chefer/ledare under perioder upplever extra påfrestningar. För att kunna hantera dessa och bibehålla sin psykiska hälsa och välbefinnande, behöver chefs- och ledaruppgifterna upplevas som begripliga, hanterbara och meningsfulla.⁷

Grundläggande för att kunna hantera sitt uppdrag i alla delar och samtidigt fungera väl, må bra och vara hållbar över tid är att det finns en balans mellan uppdragets yttre krav och tillgängliga resurser.⁸

Höga krav i arbetet, som ofta är kännetecknande för just chefs- och ledarbefattningar, behöver balanseras med beslutsutrymme och kontroll över sin arbetssituation, liksom

⁷ Hälsans mysterium, Aaron Antonovsky (1987).

⁸ Krav-kontroll-stöd-modellen. Karasek, Theorell (1990).



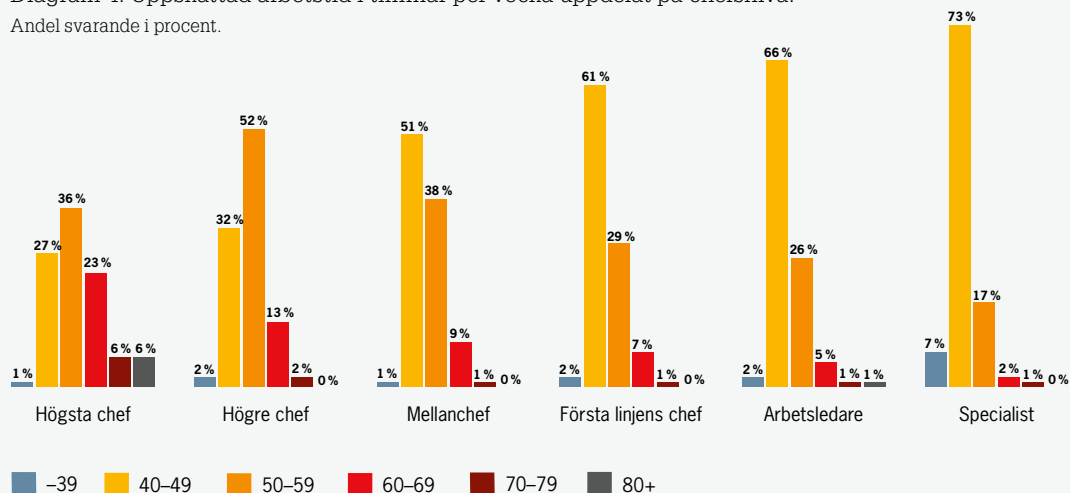
organisatoriskt och socialt stöd. Högt ställda krav i kombination med låg upplevelse av kontroll och lågt inflytande samt lågt socialt stöd, är väl kända riskfaktorer för ohälsa. Med krav avses produktivitetskrav och deadlines, men också psykologiska krav som rör kvalitet, komplexitet och mental belastning.

ARBETSTID OCH ARBETSBELASTNING

Arbetet som chef och ledare måste kunna kombineras med privat- och familjeliv för att inte exkludera potentiella chefs- och ledarkandidater. Även om arbetet är stimulerande och upplevs som meningsfullt finns det hälsorisker med regelmässig övertid samt risk för att privat- och familjeliv påverkas negativt.

Diagram 4: Uppskattad arbetstid i timmar per vecka uppdelat på chefsnivå.

Andel svarande i procent.



Respondenterna har fått uppge hur många timmars faktisk arbetstid de normalt arbetar per vecka i sitt nuvarande uppdrag. Mer än hälften (56 %) uppskattar sin arbetstid till 40–49 timmar/vecka. Tre av tio chefer/ledare (32 %) uppger att de arbetar 50–59 timmar/vecka och en av tio (9,7 %) mer än 60 timmar/vecka.

Var femte (23 %) av de högsta cheferna (vd eller motsvarande) uppskattar att de normalt arbetar 60–69 timmar/vecka. Av diagram 4 framgår hur olika chefsnivåer uppskattat sin arbetstid.

"Tycker inte fokus bara ska va på om man jobbat övertid. Pressen man har under sin normala arbetstid är värre än att behöva jobba över någon timme."

En majoritet av cheferna/ledarna (78 %) har avtalat bort sin rätt till övertidsersättning, vilket som regel innebär att de har så kallad förtroendearbetstid. Denna fördelning överensstämmer i stort med hur det brukar se ut för chefs- och ledarbefattningar och kan jämföras med Ledarnas lönestatistik 2021 där 81 procent uppger att de inte har rätt till övertidsersättning.

Resultatet visar att det finns ett signifikant samband mellan uppskattad arbetstid och huruvida man har rätt till övertidsersättning eller ej. Andelen chefer/ledare som uppskattar att de arbetar 50 timmar/vecka eller mer uppgår till 31 procent i gruppen som har rätt till övertidsersättning. Detta ska jämföras med 45 procent i gruppen som inte har rätt till övertidsersättning.

Chefer/ledare i det yngsta åldersspannet, upp till 35 år, har i signifikant högre utsträckning rätt till övertidsersättning (30 %) i jämförelse med totalen (22 %). En förklaring som ligger nära tillhands är att unga chefer/ledare, med kortare erfarenhet, ofta återfinns bland arbetsledare och första linjens chefer. Samtidigt har en majoritet av arbetsledarna (63 %) och första linjens chefer (74 %) förtroendearbetstid, vilket kan bero på en generellt hög åldersstruktur.

Trots att många chefer/ledare arbetar fler timmar än vad som kan anses vara normal veckoarbetstid, uppger endast 35 procent att de har tillräckligt med tid att lägga på utveckling av verksamhet och medarbetare. De allra flesta chefer/ledare (80 %) har högst 20 direktunderställda medarbetare och endast en liten andel (6 %) fler än 41 medarbetare. Men kännetecknande för branschen är anlitan av underentreprenörer i flera led, vilket i praktiken innebär betydligt fler underställda att arbetsleda och samordna än de direktunderställda vilket frågats om i enkäten.

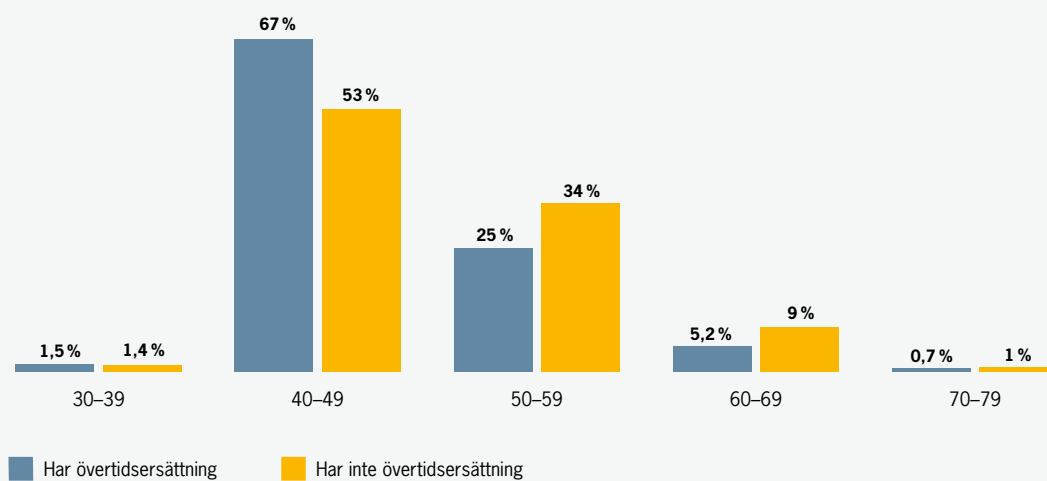
"Samhällets krav och lagar bara ökar. Det gör att det inte finns budgetar eller tid nog att göra det jobb vi egentligen behöver göra."

En annan förklaring till brist på tid kan också vara kortare projektider, ökande krav från beställare samt skärpta regelverk avseende exempelvis hållbarhets- och arbetsmiljökrav.

Att under en begränsad period ha hög arbetsbelastning som kräver extra arbetade timmar är inte ovanligt och inte heller skadligt. Däremot bör arbetsgivare vara mycket uppmärksamma på om detta snarare är regel än undantag, då det kan leda till ohälsa.



Diagram 5: Jämförelse av uppskattad arbetstid per vecka mellan de som har respektive inte har rätt till övertidsersättning. Andel svarande i procent.



"De har inte uttryckligen sagt något, men man har även många underentreprenörer som jobbar dygnet runt, där snabba beslut behövs."

"Jag har inget krav ifrån min arbetsgivare om att vara tillgänglig. Men det är mitt ansvar som bas U & Platschef att få viktig information. Därför har jag mail och telefon alltid påslaget. Jag bedömer själv om det är något som kan vänta eller om jag ska agera direkt."

"Det sägs inte rakt ut men är nödvändigt för att klara vissa arbetsuppgifter."

"Förväntas?!?... För mig är det självklart. Jag säger till mina medarbetare/ arbetsgivare, att: – det är okey att ringa när som helst, om det är något, så är det okej att kontakta mig. Jag själv vill hellre vara informerad, och till förfogande, än att komma till arbetet och få en obehaglig överraskning. Det gör mig lugnare, och att kunna lösa eventuella problem eller konsekvenser. I det stora hela så gör det mig lugnare och säkrare..."

TID FÖR ÅTERHÄMTNING

Att kunna lägga tankar på arbetet åt sidan under ledig tid och att finna tid för återhämtning är viktiga faktorer för att förebygga ohälsosam stress.

Mot den bakgrunden är det en oroväckande hög andel chefer/ledare som saknar ork att göra andra saker efter arbetsdagens slut. 44 procent uppger att de har ork i låg/ ganska låg utsträckning eller inte alls. En konsekvens av detta är att det riskerar att påverka privat- och familjeliv negativt liksom chefers/ledares egen hälsa.

Likaså kan knappt hälften av cheferna/ledarna lägga tankar på arbetet åt sidan under sin lediga tid (48 %) och ungefär lika stor andel anser sig ha möjlighet till återhämtning efter arbetsintensiva perioder (47 %). Detta innebär med andra ord att drygt hälften av cheferna/ledarna upptas av tankar på arbetet under ledig tid och att de inte heller har tid till återhämtning.

Utöver faktisk arbetstid gör sig också cheferna/ledarna i hög utsträckning tillgängliga och nåbara utanför normal arbetstid. På frågan om i vilken utsträckning det förväntas från arbetsgivaren att vara tillgänglig utanför normal arbetstid uppger nära hälften (49 %) att de förväntas vara tillgängliga/nåbara åtminstone varje arbetsdag i veckan.

Den grupp av chefer som uppger att de är tillgängliga i störst utsträckning är högsta chef (vd eller motsvarande). Åtta av tio (79 %) av dessa uppger att de åtminstone är tillgängliga varje arbetsdag utanför ordinarie arbetstid.

Av de cirka 160 fria kommentarer som lämnats kring just denna frågeställning, framgår dock att det i många fall är cheferna/ledarna själva som väljer att vara tillgängliga utanför ordinarie arbetstid trots att det inte är en uttalad förväntan från arbetsgivaren. De vanligaste förklaringarna till detta är att verksamheten kräver det, vilket gör att cheferna/ledarna ändå upplever en förväntan även om den inte är uttalad.

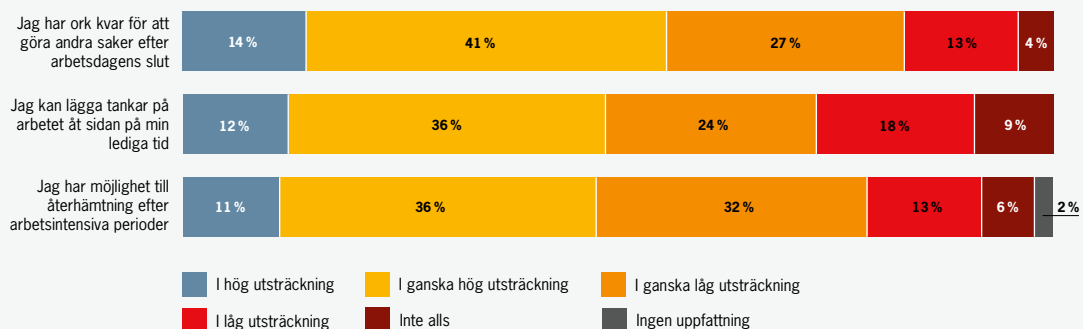
INFLYTANDE OCH KONTROLL

Inflytande och kontroll skapar handlingsutrymme och förutsättningar för att hantera sådant som händer i arbetet. Kontroll avser dels vilken kompetens man har i arbetet, dels hur stor möjlighet man har att fatta beslut som rör det egna arbetet. Att ha en tydlig bild av sitt uppdrag och sitt ansvar är också en viktig faktor för känslan av kontroll.

Nästan sju av tio chefer/ledare (67 %) uppger att de själva kan styra förläggningen av sin arbetstid och ännu fler (78 %) att de ägnar sin tid åt det som är absolut viktigast. Detta är positiva faktorer som sannolikt åtminstone delvis förstärker upplevelsen av inflytande och kontroll. Mer negativt är att hälften av cheferna/ledarna inte upplever sig ha möjlighet att påverka beslut om deadlines i någon högre grad (51 %) eller ha inflytande över övergripande beslut och verksamhetens inriktning (45 %).

Diagram 6: Respondenternas upplevelse av ork och återhämtning.

Andel svarande i procent.



Ungefär var fjärde chef/ledare upplever dessutom svårigheter att överblicka beslutsvägarna i organisationen (22 %), har svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för (23 %) och att beslut som tas högre upp i organisationen är mycket svåra eller omöjliga att genomföra (26 %).

I vilken utsträckning man anser sig kunna påverka deadlines skiljer sig åt mellan olika chefsnivåer, vilket framgår av diagram 8. Det är inte särskilt förvånande att ju högre upp i chefshierarkin, desto större är inflytandet. Arbetsledare är den grupp som i lägst grad upplever sig kunna påverka beslut om deadlines. Cirka var fjärde arbetsledare uppger att de i låg utsträckning eller inte alls kan påverka beslut om deadlines (26 %) och att de har svårt att få en tydlig bild av vad de ansvarar för (28 %).

Diagram 7: Respondenternas upplevelse av ett antal faktorer som påverkar känslan av inflytande och kontroll. Andel svarande i procent.

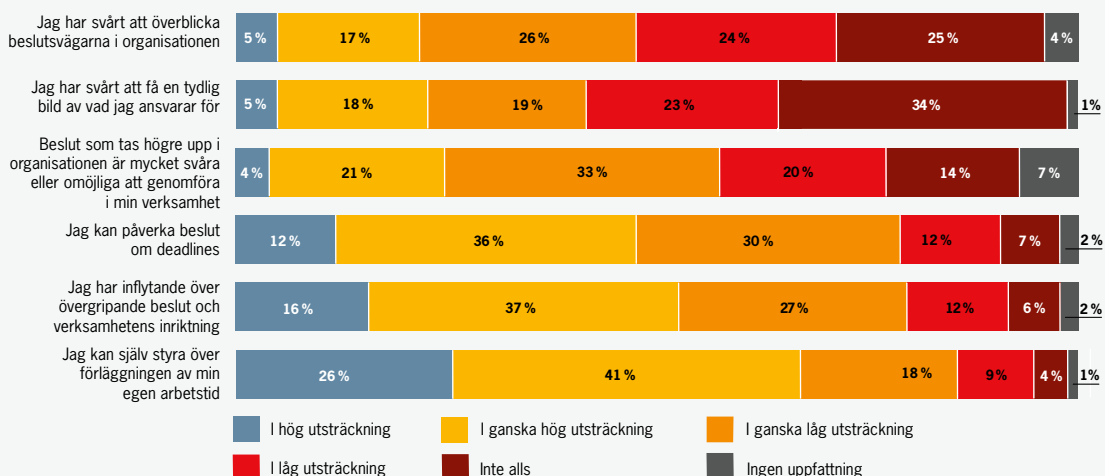
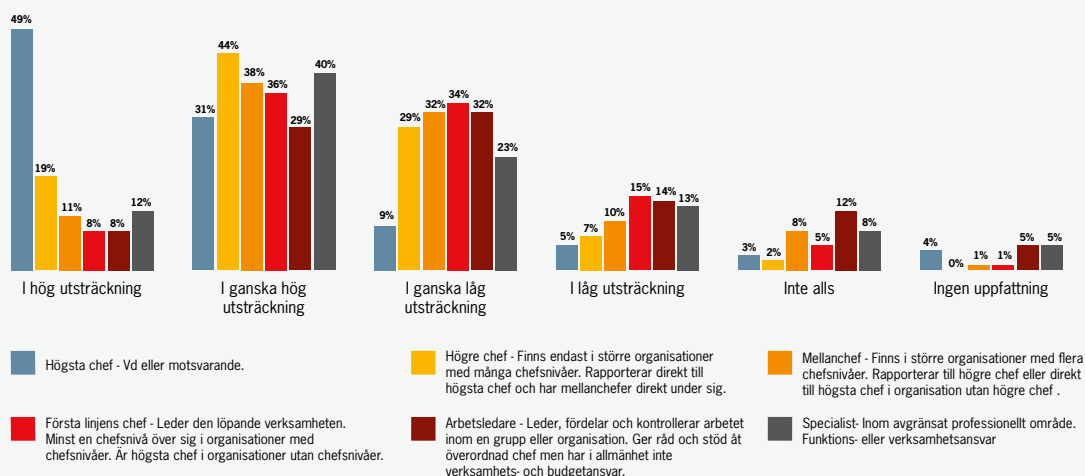


Diagram 8: I vilken utsträckning olika chefsnivåer kan påverka beslut om deadlines.

Andel svarande i procent.

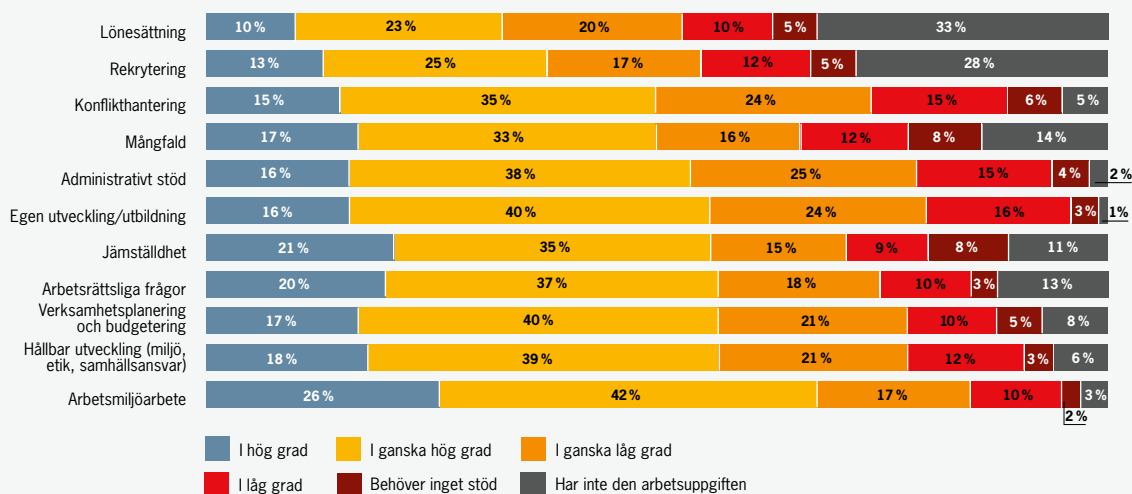


ORGANISATORISKT STÖD

För att hantera alla delar av chefs- och ledaruppdraget krävs tillgång till en stor mängd kompetensområden för att hantera variationen av uppgifter som ingår. Vissa kompetenser används mer återkommande än andra. Chefer och ledare behöver stöd i sina organisationer för att på ett professionellt sätt kunna hantera hela bredden av de kompetensområden som krävs.

Bygg- och anläggningsbranschen omfattar verksamheter med många fysiska risker. Att arbetsmiljöarbete är ett oerhört viktigt område torde därmed vara självklart. Detta är också det område som störst andel chefer/ledare uppger att de får bäst stöd i för att kunna hantera. Nästan sju av tio chefer/ledare (68 %) upplever att de får det stöd

Diagram 9: Respondenternas uppfattning om graden av stöd organisationen tillhandahåller för olika kompetensområden. Andel svarande i procent.



de behöver i hög eller ganska hög grad. Detta till trots, innebär det att nästan tre av tio chefer/ledare (27 %) uppger att de i ganska låg eller i låg grad inte får det stöd de behöver för att hantera arbetsmiljöarbetet.

Bristande arbetsmiljöarbete och/eller bristande kunskaper för att förebygga olycksfall och ohälsa riskerar att allvarligt drabba enskilda individer i form av skador och sjukdom. Om arbetsmiljön vid en utredning anses vara bristfällig kan arbetsgivaren och i vissa fall enskilda chefer också utkrävas straffansvar.

Hållbar utveckling är ett angeläget område i tiden och av vikt för företag för att vara konkurrenskraftiga. Inom detta område uppger nästan sex av tio chefer/ledare (58 %) att de får det stöd de behöver i hög eller ganska hög grad.

Det är en relativt stor andel av gruppen högsta chefer (vd eller motsvarande) som upplever lågt eller ganska lågt stöd i frågor som rör hållbar utveckling (43 %) och jämställdhet (31 %). Ett systematiskt och aktivt arbete med dessa frågor kräver som regel engagemang och kunskap från högsta ledning för att genomsyra hela organisationen.

De områden där chefer/ledare upplever minst stöd (ganska låg/låg grad av stöd) för att hantera sina uppdrag är administration (41 %), egen utveckling/utbildning (40 %) och konflikthantering (39 %).

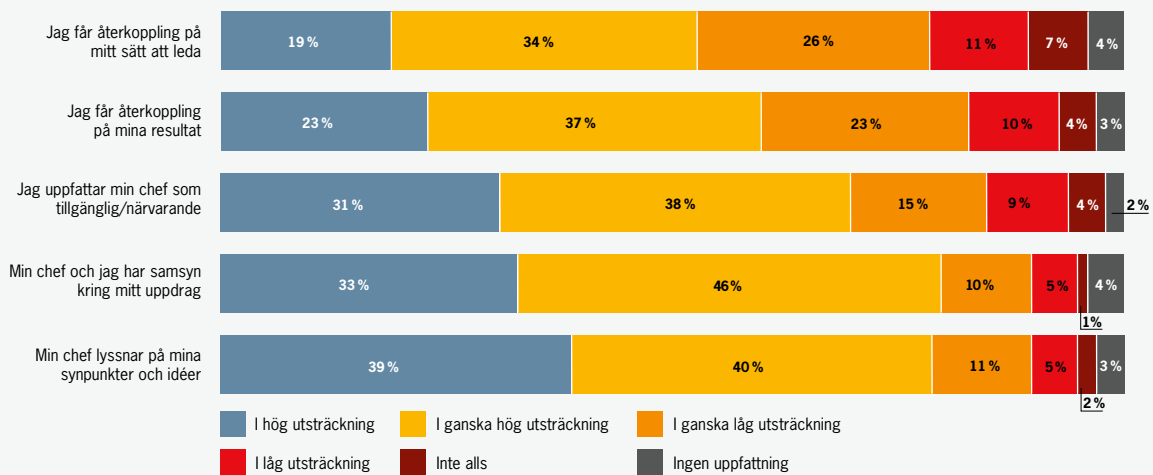
Mot bakgrund av att individuell lönesättning är vanligt förekommande för tjänstemän i branschen är det intressant att notera att tre av tio chefer/ledare (33 %) uppger att de inte omfattas av uppgiften att lönesätta sina medarbetare. En förklaring är att en stor andel är första linjens chefer och arbetsledare, som i sin tur leder kollektivavtalsanställda som inte omfattas av individuell lönesättning. En annan förklaring är att det inte är närmaste chef/ledare som är lönesättande, utan att det ansvaret ligger högre upp i organisationen.

Det är värt att uppmärksamma att de chefer/ledare som är under 35 år inom flera områden upplever signifikant lägre grad av organisatoriskt stöd än gruppen totalt. Detta gäller områdena rekrytering, arbetsrätt, arbetsmiljö, jämställdhet, mångfald och hållbar utveckling.

SOCIALT STÖD

De som känner att de har ett väl fungerande socialt stöd från närmaste chef och arbetskamrater utvecklar färre stressymptom än andra. Det har gjorts ett stort antal studier och undersökningar som visar på vikten av en god relation till närmaste chef. Den är ofta avgörande för val av arbetsgivare, vilket handlingsutrymme och förutsättningar du får och inte minst för trivsel och engagemang i arbetet. För chefer och ledare kan en god relation till närmaste chef också vara avgörande för valet att fortsätta i sitt uppdrag eller inte.⁹

Diagram 10: Respondenterna om relationen till närmste chef.



Att bli lyssnad till, få återkoppling och bekräftelse från sin chef har således ett stort värde. Detta är lika viktigt för chefer/ledare själva och deras relation till sin närmaste chef. Det finns ett samband mellan en dålig relation till närmaste chef och utvecklad cynism.¹⁰

I en snabbt föränderlig omvärld behöver chefer och ledare ständigt anpassa arbetet till de förutsättningar som råder och vid behov omprioritera. Att ha tillgång till sin närmaste chef för en kontinuerlig dialog kring uppdraget och möjlighet att stämma av uppkomna situationer är därför önskvärt.


Mot denna bakgrund är det positivt att så många som åtta av tio chefer/ledare (79 %) inom byggbranschen upplever att närmaste chef lyssnar på deras synpunkter och idéer. En något mindre andel (69 %) upplever att närmaste chef är tillgänglig och närvarande. Åtta av tio chefer/ledare (79 %) menar också att det finns en samsyn kring chefs-/ledaruppdraget med närmaste chef.

När det gäller återkoppling på resultat och sättet att leda verksamhet och medarbetare, uppger sex av tio chefer/ledare (60 %) att de får återkoppling avseende uppnådda resultat och drygt hälften (53 %) avseende sättet att leda.

⁹ Chef i nöd och lust, Ledarna (2019).

¹⁰ Hållbara chefer, Bliwastiftelsen (2009).





”Ständigt sexuella utspel från manliga kollegor. Om någon kvinna vågar säga ifrån eller anmäler så flyttas kvinnan. Mannen går fri med en skämtsam varning. Detta gör att allt färre kvinnor vågar säga ifrån med hotet om att flyttas eller tvingas sluta.”

”Det behövs fler kvinnor inom ledande positioner för att få stopp på chauvinismen i branschen.”

”Mer borde göras för att respektera medarbetare som inte är inom ramen, typ kvinnor, andra kulturer mm.”

”Stress, för mycket jobb (för många arbetsuppgifter och för lite stöd).”

Ett meningsfullt arbete

Enligt Antonovsky, professor i socialpsykologi, är upplevelsen av meningsfullhet vår starkaste motivationsfaktor som gör att vi verkligen vill fortsätta att göra det vi gör.¹¹

Det är därför väldigt positivt att nästan nio av tio chefer/ledare (88 %) upplever sitt arbete som meningsfullt. Chefer/ledare i åldersspannet upp till 35 år upplever dock i signifikant lägre utsträckning att arbetet är meningsfullt (81 %) i jämförelse med totalen, även om andelen är hög. Nästan lika många (85 %) uppger att det är självklart att på arbetsplatsen få ge uttryck för olika åsikter, vilken tyder på ett öppet och tillåtande arbetsklimat.

Kanske bidrar dessa faktorer till att åtta av tio chefer/ledare (81 %) skulle rekommendera andra chefer/ledare att söka sig till bygg- och anläggningsbranschen. Samtidigt är det väl känt att branschen har stora utmaningar när det gäller brist på mångfald och förekomsten av machokultur, vilka citaten är exempel på.

¹¹ Hälsans mysterium (1987). A Antonovsky.



"För hög arbetsbelastning där man blivit delegerad med huvudansvar som man inte hinner med att kontrollera allt till 100 % att det efterlevs."

"Kraftigt ökad administration, kommer längre från verksamheten och därmed förlorat kontroll men inte förlorat ansvar."

"För mycket arbetstid, minst 50 timmar arbetsvecka för att få verksamheten att fungera."

"För många nya och oerfarna medarbetare som behöver mycket stöttning/hjälp."

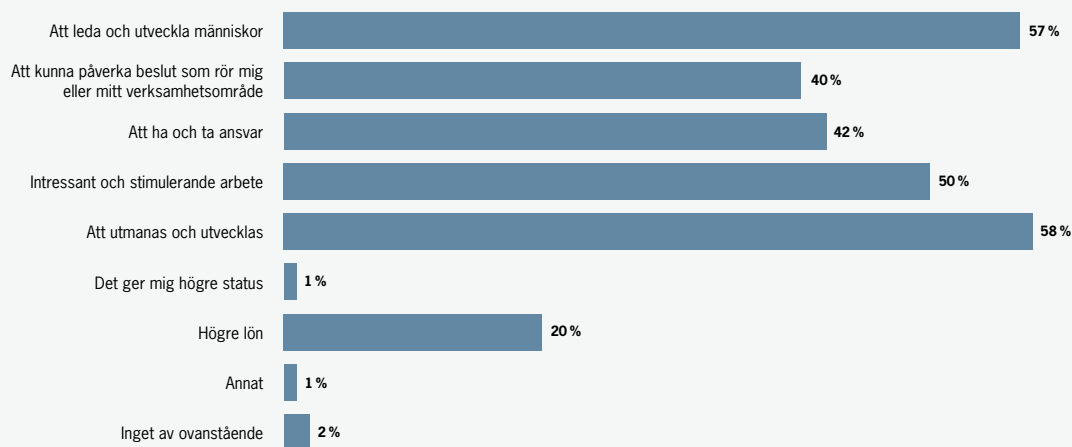
En majoritet av cheferna/ledarna har sällan eller aldrig under det senaste året övervägt att lämna uppdraget som chef/arbetsledare (69%). De chefer/ledare som övervägt detta dagligen eller varje vecka uppgår till 15 procent.

För de som har övervägt att lämna sina chefs-/ledaruppdrag är, utan jämförelse, det främsta skälet stress och hög arbetsbelastning, vilket avspeglas i citaten. I några fall nämns också omorganisationer och problem med sexuella trakasserier som skäl.

"Dåligt stöd och förståelse från min chef avseende utmaningar i mitt arbete."

"Otydlighet hos högsta ledning. Sexuella trakasserier som fortsatt förekommer i branschen."

Diagram 11: Vad respondenterna upplever som mest positivt med att vara chef/ledare. Max tre svarsalternativ möjliga.



På frågan om vad cheferna/ledarna tycker är mest positivt med att vara just chef eller ledare svarar nästan sex av tio (58 %) "att få utmanas och utvecklas", tätt följt av "att få leda och utveckla människor" (57 %). Hälften (50 %) tycker att det är ett intressant och stimulerande arbete.

Chefer och ledare upp till 35 år svarar i signifikant lägre utsträckning, i jämförelse med totalen, "att leda och utveckla människor" (47 %) och "att kunna påverka beslut som rör mig eller mitt verksamhetsområde" (30 %). De har i högre utsträckning valt alternativen "att utmanas och utvecklas" (72 %) samt "högre lön" (28 %). Detta är intressant att notera, inte minst för arbetsgivare som behöver attrahera nya generationer chefer och ledare.

Andelen chefer/ledare i åldersspannet 56 år eller äldre som svarar "att utmanas och utvecklas" är signifikant lägre (46 %) än totalen.



Övriga synpunkter och kommentarer

Respondenterna fick avslutningsvis en möjlighet att fritt lämna ytterligare synpunkter kring sitt arbete, vilket 125 personer också valde att göra. Här följer några exempel från dessa.

"Det som i dag är det mest påfrestande är att våra kunder inte har tillräcklig kunskap vilket skapar onödiga konflikter. Det bästa med vår bransch är att man hela tiden måste utvecklas."

"Jag skulle önska att byggtiderna inte blev kortare och kortare, utan att det fanns tid för att bygga säkert ur både arbetsmiljö, kvalitet och miljöhänsende. Skärpning krävs hos våra byggherrar/beställare."

"Klimatet från beställare blir hårdare och hårdare. Det påverkar byggchefers arbetsmiljö i hög grad. Skulle säga att det är ett av de större arbetsmiljöproblemen i många projekt just nu. Svårt för entreprenören att påverka och vi är maktlösa många gånger."

"Största hindret för att utföra arbetsuppgifter/projekt bättre är för kort projekttid och resursbrist på personal."

"Branschen är komplex och tuff men fantastiskt rolig och stimulerande, mina svar till trots."

"Byggbranschen har ett högt tempo, att uppfinna hjulet varje dag, pressat avseende tider och priser och en bransch där olyckor tyvärr rätt ofta förekommer. Trots detta skulle jag rekommendera fler att söka sig till branschen, främst kvinnor. Variationen gör det roligt och utmanande varje dag."





BYGGFÖRETAGEN

Att vara chef och ledare i bygg- och anläggningsbranschen

© Ledarna och Byggföretagen 2022



Irena Franzén, avtal- och branschansvarig Ledarna.

E-post: irena.franzen@ledarna.se



Johanna Vilhelmsson, arbetsjurist och avtals- och samordningsansvarig tjänstemannaavtalet, Byggföretagen.

E-post: johanna.vilhelmsson@byggforetagen.se