

ATT VARA CHEF UNDER EN PANDEMI

EN RAPPORT FRÅN BYGGCHEFERNA BASERAD PÅ BYGGCHEFSBAROMETERN 2020

bygg
cheferna **b**

EN BRANSCHFÖRENING INOM LEDARNA



INNEHÅLL

- 3** FÖRORD
- 4** OM RAPPORTEN
- 5** RESULTAT I KORTHET
- 6** HÖG FÖRÄNDRINGSTAKT UNDER KRISEN
- 8** OLIKA SVÅRIGHETER FÖR VERKSAMHETERNA
- 10** VAR FEMTE CHEF SER FÖRDELAR MED KRISEN
- 12** PANDEMIN PÅVERKAR CHEFSROLLEN OCH LEDARSKAPET
- 14** VIKTIGASTE LÄRDOMARNA

KRISEN KAN UTVECKLA OSS SOM LEDARE

TIDIGT I VÅRAS, när pandemin var något nytt och chockartat, ställde Byggcheferna en fråga i sociala medier: "Hur påverkas du av coronautbrottet?"

"Business as usual tills man har sjukdomssymptom", skrev en platschef.

"Är mycket orolig för de ekonomiska konsekvenserna. Sedan försöker vi konsumera mer än vanligt på krogar och dylikt för att kämpa tillsammans med branscher som redan är mycket hårt drabbade", skrev en vd.

NU VET VI MER. I den här rapporten kan vi berätta mer ingående hur ett representativt utsnitt av alla chefer i samhällsbyggnadssektorn påverkas av corona.

Liksom i våras vittnar svaren om att chefer inom samhällsbyggnad har gott om sans och balans. Samtidigt är det just nu mer utmanande att vara chef än någonsin.

Alla trivs inte med att jobba hemifrån och det är mycket svårare att se hur varje enskild medarbetare har det när man inte kan mötas som vanligt.

"Vi behöver nu tänka om och tänka mer kollektivistiskt och solidariskt, med en stor portion omtanke och omsorg om andra och oss själva", säger Aida Alvinus i en artikel. Hon är docent i ledarskap under påfrestande förhållanden vid Försvarshögskolan i Stockholm.

AIDA ALVINUS MENAR att i en kris präglas samspelet mellan chefer och medarbetare av ovisshet. Tillgänglighet för samtal, mejl, information och kommunikation är ett sätt att förbättra läget. Alla behöver ha samma lägesbild och förståelse för det som händer. Att tydlighet råder och att

informationen inte släpar efter. Svaren i Byggchefsbarometern bekräftar det behovet:

"Med den ökade kommunikationen bland medarbetarna under krisen har vi fått starkare relation till varandra."

"Större engagemang i hur vi mår kollegor emellan. Vi har kommit varandra närmare genom samtal om sjuka vänner och släktingar."

"Corona har utvecklat mitt ledarskap... Min lyhördhet har blivit bättre."

"Det har blivit mer sammanhållning och förståelse från de anställda."

"Det har gett oss mer flexibla arbetsförhållanden. Jag har själv fått en närmare kontakt med mina direktrapporterande då jag på ett mer strukturerat sätt än tidigare planerat in tid för avstämningar."

FLERA CHEFER I Byggchefsbarometern vittnar om att krisen inte bara är ett elände. Var femte chef ser också fördelar och viktiga lärdomar som de tror kommer leva kvar när viruset släppt greppet om vårt samhälle.

Kanske är det så att vi alla just nu har chansen att bli ännu bättre ledare. Med en stor portion omtanke om andra och oss själva.



Kajsa Hessel
Byggchefernas ordförande



BYGGCHEFSBAROMETERN 2020 – DELRAPPORT 2

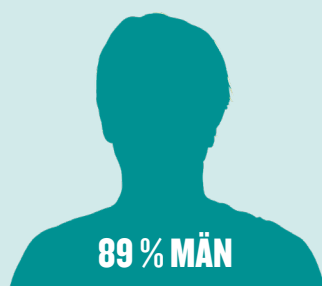
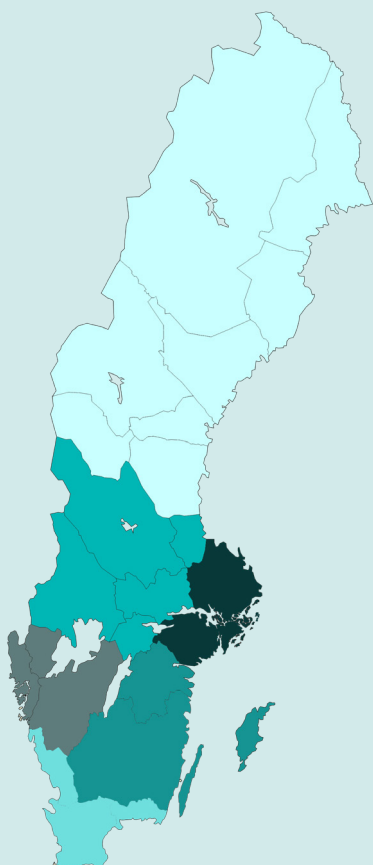
BYGGCHEFSBAROMETERN 2020 är en undersökning genomförd av Novus på uppdrag av Byggcheferna, en branschförening inom Ledarna för chefer och ledare i samhällsbyggnad med 17 000 medlemmar. Syftet med undersökningen är att få kunskap om chefernas uppfattning om hur samhällsbyggnad som bransch utvecklas inom områdena jämställdhet, mångfald, etik, ledarskap och säkerhet. Målet är att få en bild av var branschen står i dessa områden

som är viktiga för att öka branschens förtroende. Undersökningen är genomförd via webbintervjuer i juni, juli och augusti 2020. Utskick gjordes till 12 222 medlemmar i Byggchefernas medlemsregister. Antal svar i undersökningen är 1 730, vilket motsvarar en svarsfrekvens på 15 procent. Profilen på de som har besvarat undersökningen stämmer väl överens med profilen för branschen och medlemmarna totalt sett.

DE SVARANDES BAKGRUND

FÖR ATT UNDERSÖKA om coronakrisen har påverkat chefer i samhällsbyggnad på andra sätt än chefer i andra branscher har vi i möjligaste mån jämfört svaren i Byggchefsbarometern med en undersökning som Ledarna gav Novus i uppdrag att genom-

föra under maj och juni 2020. Syftet med undersökningen var att undersöka chefernas uppfattning kring coronapandemins effekter på deras företag eller verksamhet. Antal svarande var 1 501, vilket motsvarar en deltagarfrekvens på 52 procent.



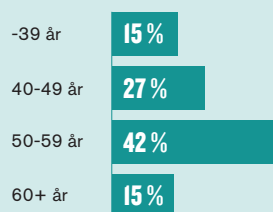
REGION

Stockholm: **24 %**
 Mellansverige: **22 %**
 Småland och öarna: **6 %**
 Sydsverige: **15 %**
 Västsverige: **23 %**
 Norrland: **10 %**

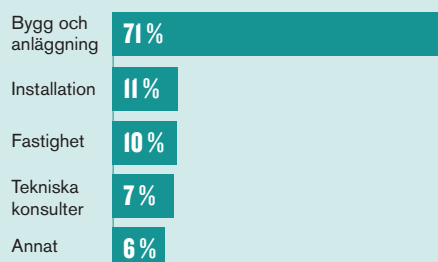
ROLL

Mellanchefer: **44 %**
 1:a linjens chefer: **18 %**
 Annan roll än chefer: **13 %**
 Verksamhetsledning: **12 %**
 Högre chefer: **10 %**
 Annan chefsroll: **5 %**

ÅLDER



DELBRANSCH



HÄLFTEN HAR BEHÖVT ÄNDRA VERKSAMHETEN

FLER CHEFER INOM samhällsbyggnadssektorn har ställt om än i samtliga branscher, trots att samhällsbyggnad vanligtvis går sent in i en lågkonjunktur. 50 % har förändrat verksamheten i någon form.

DE STÖRSTA UTMANINGARNA

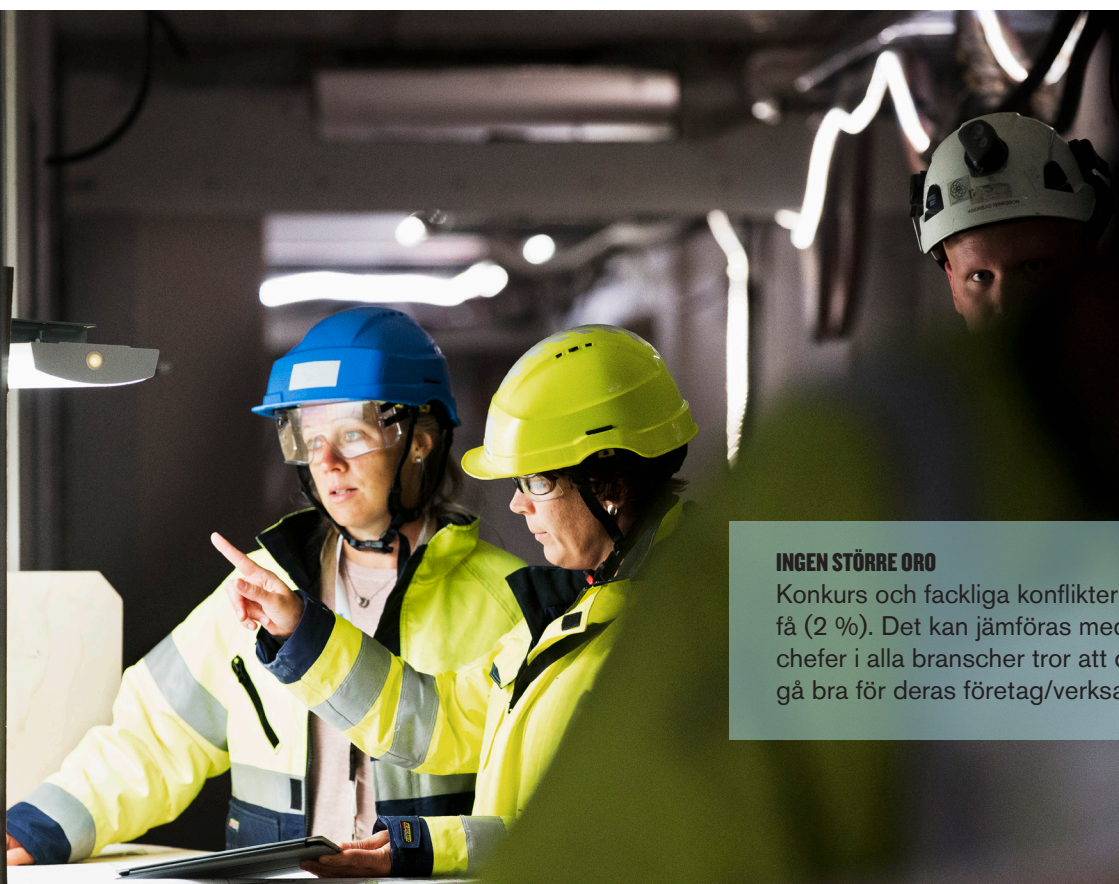
- Lönsamhet (36 % av cheferna)
- Att behålla eller öka produktivitet (36 %)
- Att hitta kompetens (35 %)

DEN STÖRSTA UTMANINGEN för fastighetscheferna är att fortsätta driva långsiktiga satsningar (54 % av cheferna). För tekniska konsulter är största ut-

maningen att behålla nyckelmedarbetare (37 %). De flesta chefer är påverkade av corona i rollen som chef och ledare. 31 % i ganska eller mycket stor utsträckning.

4 AV 10 CHEFER tycker att det svåraste är hanteringen av digitala hjälpmedel och att det inte går att träffa medarbetare i fysiska möten.

VAR FEMTE CHEF inom samhällsbyggnad ser möjligheter i krisen, till exempel genom digitalisering och effektivare möten. Totalt i alla branscher anser sex av tio chefer att de förändringar som införts under pandemin har bidragit positivt till digitaliseringsarbetet på deras arbetsplats.



INGEN STÖRRE ORO

Konkurs och fackliga konflikter oroar ytterst få (2 %). Det kan jämföras med att tre av fyra chefer i alla branscher tror att det kommer att gå bra för deras företag/verksamhet.

HÖG FÖRÄNDRINGSTAKT UNDER CORONAKRISEN

CORONAPANDEMIN HAR PÅ mycket kort tid radikalt förändrat arbetslivet för chefer och medarbetare. Exempelvis arbetar åtta av tio hemma. Enligt en undersökning bland chefer i alla branscher har drygt en av tre verksamheter helt eller delvis ställt om på grund av pandemin.

Överlag ser chefer i Sverige relativt positivt på framtiden trots pandemins många negativa effekter. Det gäller framförallt den digitala framtiden. Corona verkar ha påskyndat chefernas digitala kompetens. Sex av tio chefer förutspår att deras verksamhet kommer att vara mer innovativ efter krisen.

KRISEN HAR SAMTIDIGT medfört ökad stress för cheferna. En viktig förklaring är att det är svårare att leda på distans, till exempel att hålla våra samtal i en digital verklighet. Den kompetensutveckling som chefer nu kan behöva är förmågan att leda på distans och leda i kris.

I vilken utsträckning stämmer detta med hur krisen påverkat chefer i samhällsbyggnad?

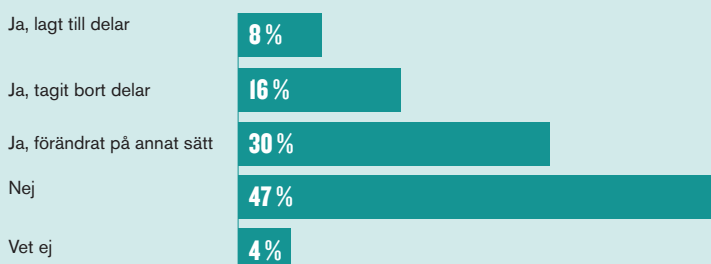
ÄVEN OM SAMHÄLLSBYGGNAD vanligtvis påverkas senare i ett konjunkturskifte har chefer och medarbetare påverkats även hos oss.

Omkring hälften av cheferna i branschen rapporterar att deras verksamhet förändrats i någon form under krisen. Man har lagt till eller tagit bort delar av den ordinarie verksamheten eller förändrat på annat sätt. För den andra halvan av de svarande är verksamheten oförändrad.

Framförallt har fastighetsbranschen genomgått förändringar – här svarar 64 procent av cheferna att någon förändring skett.

DET VERKAR ALLTSÅ som att samhällsbyggnad ställt om i högre grad än andra branscher trots att det inte är en bransch som brukar drabbas tidigt i ett konjunkturskifte.

FRÅGA: Har krisen medfört att er verksamhet påverkats i perspektivet att ni lagt till, förändrat eller tagit bort delar av er ordinarie verksamhet?





"CORONA VERKAR HA PÅSKYNDAT CHEFERNAS DIGITALA KOMPETENS. **SEX AV TIO CHEFER FÖRUTSPÅR ATT DERAS VERKSAMHET KOMMER ATT VARA MER INNOVATIV EFTER KRISEN."**

OLIKA SVÅRIGHETER FÖR VERKSAMHETER

DE TRE STÖRSTA utmaningarna för samhällsbyggnad är enligt cheferna följande:

1. Lönsamhet
2. Att behålla eller öka produktivitet
3. Att hitta kompetens

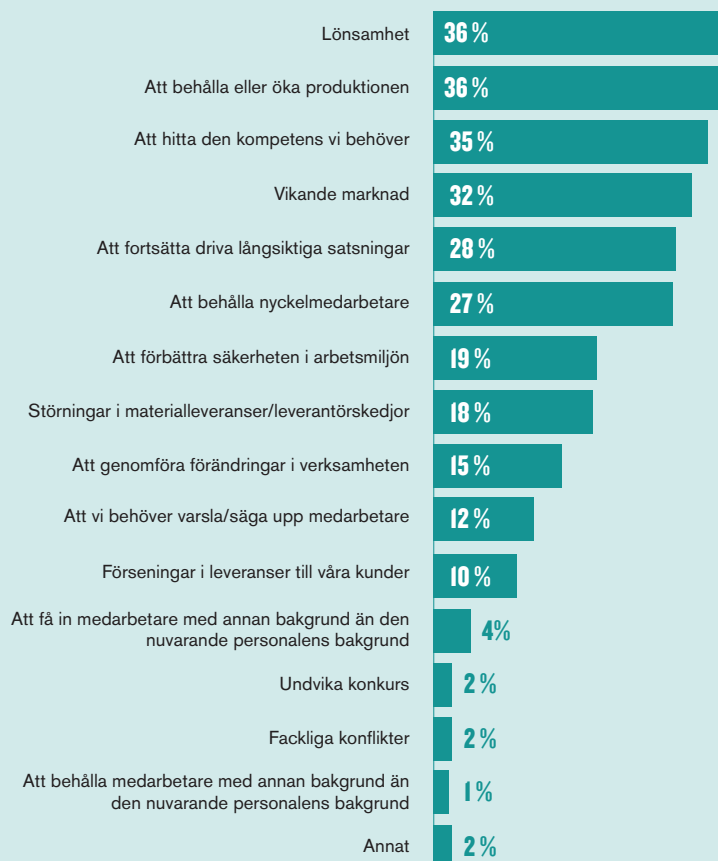
Utmaningarna ser relativt olika ut för cheferna. De skiljer sig också åt i de olika delbranscherna.

Den största utmaningen för fastighetscheferna är att fortsätta driva långsiktiga satsningar. För tekniska konsulter är största utmaningen att

behålla nyckelmedarbetare. Men liksom chefer i alla branscher ser chefer inom samhällsbyggnad relativt positivt på framtiden. Bara två procent oroar sig för konkurs. Och trots att hösten innebär avtalsrörelse är bara två procent av cheferna oroliga för fackliga konflikter.

Cheferna i samhällsbyggnad är även optimistiskt inställda till att hållbarhetsarbetet på deras företag kommer att fortsätta även i en lågkonjunktur. Det gäller särskilt chefer i stora företag.

FRÅGA: Vilka är de tre största utmaningarna för den verksamhet som du ansvarar för det kommande året?



A woman wearing a bright yellow safety helmet and a matching high-visibility jacket with reflective silver stripes is looking at a tablet computer. She is also wearing safety glasses. The background is a blurred construction site with various equipment and structures.

**"CHEFER INOM SAM-
HÄLLSBYGGNAD SER
RELATIVT POSITIVT
PÅ FRAMTIDEN. BARA
TVÅ PROCENT OROAR
SIG FÖR KONKURS."**

VAR FEMTE CHEF SER FÖRDELAR MED KRISEN

För sju av tio har krisen inte medfört några fördelar, varken för chefen som person eller för chefens verksamhet. Särskilt inte i de minsta företagen. Men för var femte chef finns det faktiskt fördelar med krisen. Det gäller i högre utsträckning för fastighetschefer och för tekniska konsultchefer.

FÖRDELARNA HANDLAR om fyra områden:

- Digitala möten – exempelvis färre onödiga möten och effektivare möten.
- Mindre resande – bra för ekonomi och miljö.
- Digitalisering – ökad förändringsbenägenhet. och underlättad digitalisering. Detta ser vi också i undersökningen bland chefer i alla branscher, där nära hälften svarat att deras inställning till digitalisering förbättrats under pandemin.
- Arbete hemifrån – fungerar bra och ger färre sjukskrivningar.

ÄVEN SAMHÄLLSBYGGNADSCHEFERNA ser alltså positivt på den framtvingade digitaliseringen av arbetet, med goda effekter för såväl individen som ledarskapet och företaget. Så här svarar några av cheferna:

"Man behöver inte ha 'livemöten' för att verksamheten skall fungera. Vissa möten anser jag fortfarande behöver vara live, men många funkar bra på länk. Man kan jobba hemifrån, ha minskad miljöpåverkan genom att bilresor minskas till och från arbete. Samt att jag kan ha mer tid för familjen då restiden försvinner."

"Arbetsmetodik via digitala kanaler har organisationen tvingat att använda sig av. Det gäller både mig som chef och för företaget i stort. Resultatet är att det fungerar och är effektivt, t.o.m. ibland effektivare än möten som hålls I.R.L. och att det för vårt företag spelar väldigt liten roll var man befinner sig. Det går att delta på ett bra sätt ändå."

"Vi har snabbat på vår digitalisering i form av mötesrutiner och angelägenheten att nyttja våra

projekttytor så att alla berörda vet säkert vad som är senaste versionen. Vi har ökat medvetenheten hos medarbetarna om värdet av vår tid, när kniven är på strupen gör alla sitt yttersta hela tiden. Över tid blir det ansträngande att arbeta så, men en bibehållen medvetenhet är värdefullt."

"FÄRRE MÖTEN SOM INTE ÄR DIREKT VÄRDESKAPANDE HAR SKAPAT MER TID FÖR DET SOM ÄR VÄRDESKAPANDE. DETTA HAR GJORT ATT DET BLIVIT MINDRE STRESS."

"Större öppenhet för att arbeta på olika sätt, man löser problemet. Tekniska kompetensen bland medarbetarna har tagit ett enormt steg framåt gällande olika sätt att mötas, äntligen! Arbeta hemifrån spar även massor med tid för mig och jag får arbeta effektivare, ifred."

"Man har 'tvingats' till att använda och bli skickligare på digitala möten. Något som var nödvändigt redan innan Covid-19 pandemin för att spara på resandet och tjäna tid, men som både jag och kollegor runt mig har dragit sig för."



FLERA KOMMENTERAR OCKSÅ att de förbättrade hygienrutinerna inneburit att alla varit friskare. De som tidigare gått till jobbet och smittat kollegorna har nu stannat hemma. Sjukskrivningarna har minskat.

"Totalt sett har sjukfrånvaron under den här perioden faktiskt minskat, troligtvis på grund av att man följt direktiv om handhygien och avstånd, och på så sätt

hållit sig undan säsongens vanliga smittspridningar bättre."

"Alla har blivit mer flexibla. Många möten via teams vilket effektiviserar ens arbetsdag då restid uteblir. Lägre sjukfrånvaro då alla är mer noga med handhygien och att man stannar hemma när man är sjuk så man inte smittar andra."

FRÅGA: Har krisen fört med sig någon fördel för ditt företag och/eller för dig som chef och ledare?

Ja, för företaget **13 %**

Ja, för mig **12 %**

Nej **73 %**

Vet ej **7 %**

Netto: ja **20 %**

SÅ PÅVERKAR CORONA ROLLEN SOM LEDARE

FÖR CHEFER I ALLA branscher har corona påverkat mest genom att öka distansarbete och användningen av digitala verktyg.

Det som minskat för flest chefer på grund av corona är produktiviteten, möjligheten att ha fysiska möten, uppföljning av medarbetares arbete och möjligheten att belöna goda prestationer. Självklart blir det inte lättare att leda under en pandemi.

NÄR DET GÄLLER chefer i samhällsbyggnad specifikt visar det sig att corona har påverkat de flesta chefers arbete i deras roll som chef och ledare i någon utsträckning. Något mer i installations- och fastighetsbranscherna. Cheferna i bygg och anläggning har påverkats minst.

Drygt en fjärdedel tycker att möjligheterna att vara en bra ledare under krisen har påverkats. Det gäller särskilt i fastighetsbranschen, bland

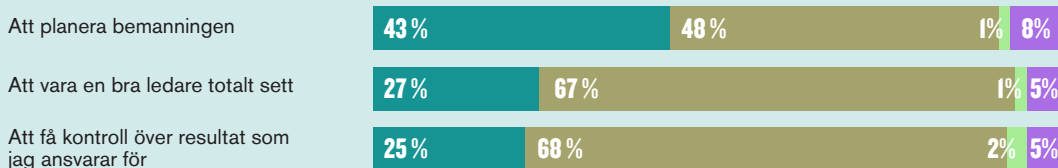
tekniska konsulter och kvinnor där runt fyra av tio chefer svarar så.

"Svårare att ha koll på medarbetare hur de mår, arbetsbelastning då vi inte träffas lika ofta. Via en skärm är det svårare att "känna av" personer."

"Det är helt enkelt mycket svårare att hinna "se" alla då detta måste ske digitalt. Lätt att det blir missförstånd då man inte är nära varandra, leenden och ryggdunkningar som fyller upp glappet i samtalen gör att man måste vara övertydlig."

ATT PLANERA BEMANNINGEN är det som har påverkat chefsrollen för flest chefer under pandemin. Fyra av tio tycker det. En fjärdedel tycker att arbetet med att skaffa sig kontroll över resultat påverkats, en svårighet som betydligt fler chefer inom installation, fastighet och tekniska konsulter anger.

FRÅGA: På vilka sätt har ditt ledarskap under coronapandemin påverkats?



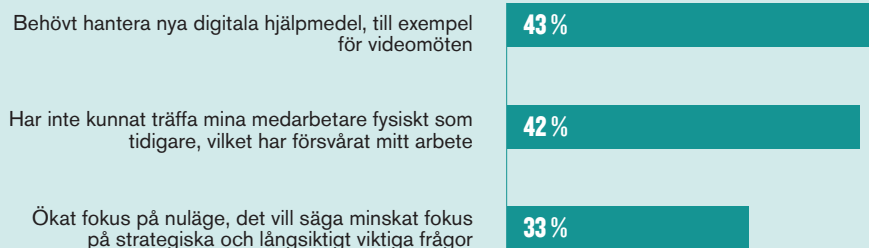
SVÅRARE

OFÖRÄNDRAT

ENKLARE

INGEN UPPFATTNING

FRÅGA: Vad är/har varit svårast för dig som ledare under coronapandemin?



LEDARSKAP HAR BLIVIT svårare, men också vässat en och annan chefs ledarförmåga. Så här svarar några chefer:

"Jag har själv fått en närmare kontakt med mina direktrapporterande då jag på ett mer strukturerat sätt än tidigare planerat in tid för avstämningar."

"Just frånvaron av fysiska möten har fått till följd att organisationen måste uttrycka sig tydligare. Det har under denna tid inte gått att förlita sig på kroppsspråk eller andra mer subtila tecken."

"Blivit ännu mer medvetet ledarskap vad gäller uppmärksamhet på och omtänksamhet på samtlig personal, både egen och UE och deras "status" hälsomässigt. Det tror jag gäller många chefer nu, vilket förhoppningsvis stannar kvar som ett medvetet ledarskap, även utan coronaviruset."

Det finns också chefer i undersökningen som menar att man fått en bättre sammanhållning och förståelse från de anställda. Att corona skapat ett större engagemang för hur man mår och att människor på det sättet kommit varandra närmare. Och att man fått ett bättre fokus på det viktiga.

"Mer ödmjukhet bland personalen, allt fler ser varandra och frågar hur man mår."

"Vi är mer omtänksamma om varandra vilket jag hoppas fortsätter."

FÖR FEM AV TIO respektive sex av tio chefer har mängden sjukskrivningar, mängden administration, tid för ledarskap och tid för strategiska/långsiktigt viktiga frågor inte förändrats. I installationsbranschen har dock sjukskrivningarna bland medarbetare ökat för hälften av cheferna.

"MED DEN ÖKADE KOMMUNIKATIONEN BLAND MEDARBETARNA UNDER KRISEN HAR VI FÅTT EN STARKARE RELATION TILL VARANDRA."

"JAG TROR INTE VI NÅGONSIN KOMMER ATT ÅTERVÄNDA TILL ATT JOBBA PRECIS SÅ SOM VI GJORDE FÖRUT"

CHEFERNAS ERFARENHETER och lärdomar av krisen handlar så här långt om att hemarbete fungerar, att digitala möten kan vara effektivare, att många resor är onödiga och att enkla metoder kan minska sjukfrånvaron.

"Vi kan ha väl fungerande möten och konferenser digitalt. Situationen har tvingat oss att tänka nytt och annorlunda."

"Vi har lärt oss att arbeta mycket mer digitalt vilket har medfört att det blivit mindre antal resor. Ett nytt sätt att kommunicera som troligtvis kommer att förändra stora delar av arbetslivet även när perioden är över."

"Det har fungerat mycket bättre än jag trodde med regelbundna videomöten på distans med andra. Erfarenheten är att det varit positivt med mindre resor. Det går att ha riktigt bra möten utan att behöva träffas fysiskt. Erfarenheten och lärdomen är att videomöten lett till bättre hushållande av tid vilket lett till ökad personlig effektivitet och produktivitet i slutändan för många inom och utom organisationen."

"Att anställda stannar hemma om dom är sjuka och är noga med hygien då jag aldrig har varit så frisk sedan pandemin startade. Detta minskar sjuktimmar och ökar lönsamheten i företaget."

ETT LÄNGRE SVAR från en av cheferna summerar branschens lärdomar på ett bra sätt:

"Jag tror inte vi någonsin kommer att återvända till att jobba precis så som vi gjorde förut, och det är naturligtvis både på gott och ont. Vi härinne på HK hade redan förut goda möjligheter att utföra huvuddelen av våra arbetsuppgifter på distans, den stora förändringen med avseende på det har varit att vi har blivit bra på digitala möten. Alla kan tekniken, och vi vet även vilken typ av möten som lämpar sig utmärkt respektive mindre bra för det. Vi ser också att några trivs väldigt bra med att arbeta på distans och då även levererar väldigt bra. Andra har inte alls lika bra förutsättningar för att jobba hemifrån och har tyckt det har varit jobbigt rent praktiskt. Sen har vi väl förr eller senare allihopa börjat känna av att den sociala biten fattas oss. Förhoppningsvis hittar vi en ny balans med det bästa ur bägge världar."





Byggcheferna är en branschförening inom Ledarna för alla chefer och ledare inom samhällsbyggnad. Med 17 000 medlemmar i hela Sverige jobbar vi för att våra delbranscher ska ha världens bästa chefer. För alla vinner på ett bra ledarskap.



FÖR DIG SOM BYGGER SAMHÄLLET

Följ oss i sociala medier och på byggcheferna.se