

Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet



Foto: Andreas Blomlöf

Rapport rörande enkätundersökning om
värderingar och kultur i byggbranschen 2019

Titel: Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet, rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019

Författare: Sten Philipson, professor i etik och värderingsforskning, Proetica AB

Rapporten är framtagen på uppdrag av Boverket inom regeringsuppdraget Förstärka arbetet för en god inomhusmiljö (Dnr: 7260/2017) och finns i pdf-format på Boverkets webbplats.

Den kan också tas fram i alternativt format på begäran.

Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet

Rapport rörande enkätundersökning om
värderingar och kultur i byggbranschen 2019

Resultat i korthet

- Många betydelsefulla värderingar är gemensamma för de som arbetar i byggbranschen.
- Generellt står de anställda i byggprojekten för synsätt och värderingar som man normalt förknippar med motivation och engagemang.
- Men de goda värderingarna slår inte igenom i byggverksamheten.
- De flesta medarbetare har också en inkorrekt uppfattning om sin projektledning. De tror att den har andra värderingar än de själva.
- I verkligheten ligger medarbetares och projektledningens värderingar inte alls långt från varandra.
- Brister i kommunikationen, både i den mellan chefer och medarbetare och medarbetare sinsemellan, gör att man inte har en gemensam syn på vad som är viktigt och väsentligt.
- Förståelse för byggprojektens övergripande syfte och mening saknas också hos många.
- De anställda är engagerade i sitt eget arbete och har motivation att klara sina egna uppgifter. Men man har inte en ansvarskänsla för bygget i sin helhet.
- Huvudanledningen är avsaknad av förståelse för projektens övergripande mening och syfte.
- Undersökningen visar på ett samband mellan a) engagemang och motivation hos de anställda, b) ambitionen att minska förekomsten av fel i byggprojekten och c) den kultur som präglar både byggprojekten och företagen där projektmedarbetarna är anställda.
- Resultatet visar att arbete med att utveckla projektkulturen är en nödvändig förutsättning för att skapa en större ansvarskänsla hos de anställda, vilket är en förutsättning för att komma till rätta med fel, brister och skador i byggverksamheten.
- Ett sådant kulturarbete måste initieras av ansvariga beställare och startas tidigt i processen för att ge effekt.

Innehållsförteckning

Förord.....	7
Introduktion.....	7
Inledning	9
Värden och värderingar.....	10
Attityder	11
Motivation.....	12
Engagemang.....	14
Organisationskultur.....	15
Enkäten.....	16
Inledning	16
Värderingsgemenskap eller konsonans	18
Statistisk metod	19
Frekvenser.....	20
Diagram	21
Resultat.....	24
De viktigaste värderingarna	24
Min projektlednings värderingar	28
Mitt företags värderingar och kultur	30
Mitt byggprojekt – kultur och värderingar	32
Bakgrundsvariabler	37
KASAM – känsla av sammanhang	43
Korrelationer	45
Fler slutsatser	49
Helhetssyn istället för stuprörsmantalitet.....	55
Kultur- och värdegrundsarbete.....	58
APPENDIX.....	60
Mitt projekts kultur och värderingar, sammanställning av frågor.....	60
Fritt formulerade kommentarer och synpunkter.....	62

Förord

Låt oss anta följande. För ett antal år sedan inträffar en bilolycka på en motortrafikled utanför Nyköping. Ungefär samtidigt sker en annan olycka på en större väg utanför Göteborg. Det rör sig om två tillsynes orelaterade händelser. Det finns inget synligt samband. Isolerade företeelser som det verkar. Halka förmodas vara förklaringen. Bilarna kom över på fel sida vägen, den ena krockade med en lastbil, den andra med en buss. Dessutom körde bilarna lite för fort givet de omständigheter som rådde, tror man sig veta, dock inom hastighetsgränserna. Men det är allt. Två typiska olyckor. Ingens fel direkt. Man skyller på väglaget. Det är bara att ta hand om skadade och städa upp på platsen.

Men kanske väljer man att konstatera att det i båda fallen ändå fanns vissa gemensamma förklaringar. Det saknades till exempel mitträcken på båda vägsträckorna. Om sådana funnits hade olyckorna kanske kunnat undvikas, åtminstone blivit mindre allvarliga. Frånvaron av mitträcken kan då ses som en orsak vilken förenar de båda händelserna. Inte heller fanns någon effektiv trafikövervakning. Där har vi möjligen en annan förklaring. Eventuellt visar det sig att hastighetsgränserna också var för höga, givet de fysiska förhållandena på de aktuella vägsträckorna. Kanske framkommer det att bilbesiktningen i båda fallen varit ofullständig på ett sätt som gjorde att bilarna kördes på för slitna däck.

Plötsligt syns ett mönster, ett samband, vissa kopplingar mellan händelserna. Det var inte enbart slumpen som avgjorde. Det fanns gemensamma förklaringar som gör att man kan dra en del mer generella slutsatser. På grund av att man förstår sammanhangen, orsakssambanden, inser man att bilolyckor går att förebygga, i ganska hög utsträckning. Genom riktade och samordnade insatser för ökad trafiksäkerhet kan risken för olyckor minskas. Visionen är noll. Kanske når man inte ända dit. Men en bra bit på väg är möjligt. För detta krävs dock skärpt lagstiftning, säkrare bilar, bättre vägar, mer övervakning, förbättrad förarutbildning.

Fel, brister och skador i byggbranschen. Omfattande kostnader. Stort nationalekonomiskt problem. Kan man göra något för att förhindra fortsatt uppkomst? Kan man åstadkomma förbättringar? Två huvudinställningar kan urskiljas.

Man kan man välja att se förekomsten av fel, brister och skador som isolerade händelser utan sammanhang. Ibland handlar det om materialfel. Men framför allt handlar det om individer som slarvar, enskilda som är vårdslösa, ibland rentav oansvariga. Men det finns inget samband mellan fenomenen som förklarar förekomsten av fel, brister och skador. Därför är det meningslöst att försöka utveckla generella strategier för att komma

till rätta med problemen i syfte att förebygga framtida skador. Man nöjer sig med att hänvisa till den mänskliga faktorn, som det brukar heta. Allt man kan göra är att först rätta till felen och sedan eventuellt utdela moraliska pekpinningar. Det handlar om imperativ av typen skärpning gubbar, ryck upp er, ni kan bättre. Det man kan göra är att uppmana anställda att inte slarva, att inte göra fel.

En annan inställning är att försöka se om det finns samband mellan uppkomsten av fel, skador och brister och andra företeelser. Åtminstone mellan tillräckligt många för att det ska gå att se förbindelser mellan en del av skadefenomenen. Man kan försöka finna mönster, urskilja sammanhang och därefter dra slutsatser om hur man skulle kunna förebygga problemen. Sedan utveckla strategier och testa dessa för att se om det hjälper.

Den stora frågan är alltså denna: ska man huvudsakligen se förekomsten av fel, skador och brister som separata händelser eller kan problemen i byggsektorn i något avseende förutsägas? Om svaret är det senare bör man kunna göra något åt saken. Visst, slarv och individens misstag. Det är människor som felar. Ibland material- och konstruktionsfel. Men samtidigt kan man försöka finna mönster av orsaker till att människor begår fel, åtminstone på några punkter.

Somliga gör fel med vett och vilja. Andra begår oavsiktliga misstag. Den första gruppen behöver korrigeras, om felen upptäcks och syndarna åker fast. Men det är den andra gruppen vi här särskilt har i åtanke, den som kan hjälpas med stöttande system och preventiva insatser.

I den här rapporten har vi valt att utgå från att det finns sådana övergripande förklaringar till i varje fall en del av de fel, brister och skador som förekommer i byggbranschen. Det har varit den bakomliggande undersökningens arbetshypotes. Ambitionen har varit att försöka se om det finns sammanhang och samband som kan förklara åtminstone vissa av de svårigheter och utmaningar som byggbranschen brottas med. Utgångspunkten har varit ett antagande att problemen i byggbranschen inte enbart beror på slumpen eller individuell oaktsamhet utan till del beror på avsaknad av engagemang och motivation hos de som jobbar på byggena, något som i sin tur kan hänga samman med den kultur som finns i vissa projekt.

Förhoppningen är att denna rapport ska kunna bidra till en fördjupning av diskussionen om vad som orsakar problemen byggbranschen och hur man ska få ner antalet fel, brister och skador.

Introduktion

Inledning

2018 släppte Boverket en rapport kallad *Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn*. Rapporten pekade på flera olika orsaker till kostsamma fel, brister och skador vid byggen runt om i landet. Bland annat nämndes frånvaro av motivation och engagemang hos den personal som arbetar i byggprojekten som tänkbar förklaring. En möjlighet som antydde och som också spelat stor roll i den efterföljande debatten är att bristen på motivation och engagemang skulle kunna hänga samman med den kultur och de värderingar som råder i de projekt vilka har problem. Teorin går ut på att god kultur genererar motivation och engagemang, medan mindre god eller rentav dålig kultur motverkar motivation och engagemang på ett sätt som till del förklarar uppkomsten av fel, brister och skador i byggverksamheten.

Antagandet bakom teorin innebär att det finns ett dubbelt kausalt samband, dels mellan bristen på motivation och engagemang å ena sidan och förekomsten av fel, brister och skador å den andra, dels mellan kulturen i projekten å ena sidan och graden av motivation och engagemang å den andra.

Om detta visar sig vara riktigt är det rimligt att anta att arbete med att utveckla kulturen i projekten skulle kunna bidra till att minska antalet fel, brister och skador inom byggbranschen. Naturligtvis behövs även andra sätt att komma till rätta med problemen. Men utveckling av kulturen skulle säkert också få andra positiva effekter, som förbättring av säkerheten i många projekt, ökad trivsel och mer jämställdhet, kanske även förhöjd effektivitet och produktivitet.

För att fördjupa kunskaperna kring dessa eventuella samband beslutade Boverket att ge Proetica i uppdrag att genomföra en enkätstudie med hjälp av vetenskapliga metoder. Undersökningen utfördes hösten 2019. Ansvarig för beställningen av studien på Boverket var Daniel Andersson. Enkätens utformning har fastställts i dialog med Boverket. Det praktiska genomförandet leddes av Sten Philipson på Proetica, som även varit ansvarig för analys och resultatredovisning. Han har även skrivit denna rapport.

I rapportens inledningsavsnitt diskuteras vissa grundläggande begrepp vilka kommer till användning i den kommande diskussionen och analysen.

Värden och värderingar

Undersökningen tar sikte på kartläggning av värden och värderingar i byggbranschen. Ett värde anger vad en individ eller en grupp, till exempel en organisation eller ett företag, anser vara eftersträvansvärt och gott, det vill säga något man vill uppnå. En person som omfattar eller tar avstånd från ett värde har en värdering. Begreppsmässigt skiljer vi alltså på värden och värderingar. En värdering kan beskrivas som en subjektiv respons – ett gensvar – på ett värde. Värderingar påverkar attityder, känslor och handlingar.

Ett värde är rent principiellt alltid någons eller någras. Det är alltid enskilda människor eller grupper av människor som omfattar värden. I mer överförd bemärkelse kan man säga att ett företag eller en organisation kan ha styrande värden. Men sådana kollektiva värden kommer att sakna kraft om de inte påverkar mänskligt handlande. Det sker när värdet eller värdena i fråga omvandlas till värderingar, det vill säga omfattas av individerna i företaget eller organisationen.

Värden och värderingar anger således vad man som individ eller organisation vill åstadkomma med sitt arbete och sina handlingar. Tanken är att människor genomgående handlar för att maximera upplevelser av det som är värdefullt. Värden fungerar så att de motiverar oss att handla. Om vi står inför ett val mellan olika saker vi uppfattar som värdefulla, kommer vi, förutsatt att vi inte samtidigt kan välja båda eller alla, att föredra det som förefaller oss vara mest värdefullt och sedan agera för att uppnå detta. Man inser att det förhåller sig så om man ställer denna fråga: i det fall en människa vet vad hon tycker är viktigt, eftersträvansvärt och gott, kommer hon då att agera så att detta goda *inte* uppnås? Den frågan kan inte besvaras jakande. Ett sådant fall kan vi inte föreställa oss. Det vore orimligt. Följaktligen kommer vi att undvika att handla på så sätt att det värdefulla inte kan uppnås. Vi kommer alltid att välja de mest värdefulla och försöka förverkliga vår plan att åstadkomma detta. I denna bemärkelse styr värden våra handlingar.¹ En annan sak är att det många gånger kan vara svårt att avgöra vad som är viktigare än något annat. Vi människor är ofta osäkra om våra prioriteringar.

Värden kan vara generella och oprecisa: välfärd, lycka, trygghet och så vidare. För att fungera handlingsmotiverande måste de göras mer precisa. Rättvisa, hälsa, humanitet, empati, lojalitet kan sägas vara mer preciserade värden. Men även sådana ord kan tolkas på många olika sätt.

¹ Att något är mer värdefullt för oss än något annat, innebär inte nödvändigtvis att det bra för oss. Ibland prioriterar vi sådant som inte är bra, helt enkelt för att de sänker oss omedelbar men kanske enbart kortsiktig tillfredsställelse på ett sätt som inte gagnar oss i längden. Men i den meningen är ändå det vi väljer mer värdefullt för oss än andra alternativ.

Därför behöver värden definieras på ett entydigt sätt för att fungera motivationsskapande, det vill säga motivera människor att handla i enlighet med värdet i fråga.

Ett företags- eller en organisations värdegrund kan vara ett dokument som definierar vilka värden man vill förverkliga genom sin verksamhet. Om dokumentet är klart och tydligt formulerat, utan motsägelser och ytliga självklarheter, kan det fungera motivationsskapande för organisationens medlemmar eller företagets anställda, förutsatt att dessa både accepterar och bejakar värdena sådana de formulerats. Det kräver noggrannhet i formuleringskonsten och även förmåga hos ledningen att införliva och förankra värdegrunden bland dem som förväntas omsätta den i praktiska handlingar.

Attityder

Enkäten har också varit inriktad på att undersöka attityder hos dem som arbetar i byggprojekten, särskilt sådana som hänger samman med engagemang och motivation. En attityd är en inställning, eller en mental disposition hos en person, att gilla eller ogilla något eller någon. Därmed påverkar människors attityd deras val av handlingar. Attityder och handlingar speglar därför människors värderingar. En människas attityd till ett visst fenomen, till exempel en viss arbetsuppgift, skapar en beredskap hos henne eller honom att agera på ett sätt som överensstämmer med de värderingarna som ligger bakom attityden ifråga.

Attityder grundar sig normalt på någon form av omdömen och är på så sätt relaterade till värden och värderingar. Värden och värderingar bestämmer vad individen uppfattar som bra eller dåligt, gott eller ont, och det formar hans eller hennes attityd till fenomenet ifråga, som till en uppgift man fått sig förelagd, en arbetskamrat, en chef eller arbetsledare. Attityden kan sedan generaliseras och forma en inställning till en hel arbetsplats eller arbetet som helhet.

Attityder är också förbundna med känslor. Man tycker om något och bejakar dess existens eller man ogillar något och försöker undvika det. Att man tycker om något och bejakar det betyder både att man värdesätter det och att man hyser varma känslor för det saken gäller.

Attityder är resultatet av inläring, antingen grundade på egen erfarenhet eller på vad man lärt från andra. Därför kan attityder förändras, även om det inte är lätt. Forskning rörande förändringar av individers attityd till någon eller något pekar på teoretisk intelligens som en viktig faktor. Intelligent personer låter sig i mindre utsträckning påverkas av till exempel ensidig information. De vill höra båda sidor innan de tar ställning. Kanske ifrågasätter de också faktapåståenden och vill veta på vilken kunskapsgrund den står som hävdar något om andra människor, förhållanden eller organisationer. Ett budskap som syftar till att påverka

attityder har således bättre förutsättningar att vara framgångsrikt, åtminstone i de flesta sammanhang, om det ger en nyanserad och allsidig behandling av ämnet i fråga.

Begreppet *mentalitet* förekommer längre fram i denna rapport. Det är nära förknippat med attityd. Med mentalitet menas dock ett visst ofta varaktigt sätt att tänka som i regel kännetecknar en bestämd grupp eller en viss kategori av individer. Liksom attityd bottnar mentalitet i värderingar, vad det är rätt att göra och inte göra. Inställning att man inte ska lägga sig i, sköta sitt, låta andra vara, är några exempel. Att vara snäll, inte bråka, eller ännu värre, göra sig märkvärdig, kan vara andra.

Motivation

Motivation är också nära förknippat med attityd, som till exempel vår inställning till en uppgift som föreläggs oss. Motivation är dock alltid förbunden med handlingar. Man är eller är inte motiverad att göra något. Motivation kan därför beskrivas som en inre drivkraft vilken får oss att agera. Motivation är liktydig med viljan att åstadkomma någonting.

Att vi är motiverade, att vi har motivation, innebär att vi strävar efter att göra sådant som vi gillar och tror har betydelse på något sätt, medan vi undviker handlingar som inte ger oss tillfredsställelse eller ses som värdefulla. De motiverar oss inte.

Motivation har därför att göra med mening. Det man ser en mening med känner man sig motiverad att göra. För att vi ska bli motiverade att göra en bra insats på arbetsplatsen måste uppgifterna upplevas som meningsfulla.

Som vi ska se längre fram är ett problem i byggbranschen att många medarbetare inte ser meningen med helheten, inte har en bild av vad projektet eller bygget egentligen går ut på. Istället är man fokuserad på sin egen arbetsuppgift och försöker utföra den så bra som möjligt. Här är man motiverad och vill göra bra ifrån sig. Arbetets mening är för många i första hand förknippad med betydelsen av den egna prestationen, men utan att se den i ett större sammanhang.

En av förklaringarna till detta har att göra med de sätt på vilket ersättnings- och belöningsystemen är utformade. Sällan visar arbetsgivare och arbetsledare uppskattning av sådana insatser som gagnar projektet i sin helhet, om det till exempel handlar om ett byggprojekt. Medarbetarna saknar därför en känsla av delaktighet i och ansvar för helheten, eftersom man inte förstår den egentliga meningen med bygget i fråga, den större betydelsen av det man håller på med. Man ser inte förbindelsen mellan den egna insatsen och det vartill hela projektet syftar. I varje fall inte annat än i mycket generella termer. Man förstår att man medverkar i att bygga en skola, ett bostadshus, ett sjukhus eller vad det

må vara. Men vilka kvaliteter man ska bidra till att skapa för projektets samtliga intressenter är sällan tydligt angivna. Man gör då så gott man kan med de förutsättningar man har och försöker se en mening med det.

Ofta är meningen, som sagt, förbunden med de ersättnings- och belöningsincitament som finns i organisationen. Om man som anställd premieras enbart för de mest näraliggande arbetsuppgifterna, och inte för att dessa utgör en viktig del i något större, kommer motivationen att begränsas till precis detta. Någon annan mening med arbetet finns inte. Kanske känner man också att man utvecklas i arbetet, lär sig något, blir mer kompetent. Det bidrar till att man blir mer motiverad. Men för att man ska uppleva att arbetet är meningsfullt i en vidare bemärkelse krävs något mer. Då måste man kunna se att de egna arbetsuppgifterna ingår ett meningsfullt sammanhang och bidrar till att skapa något stort och betydelsefullt. Man behöver förstå sin del i helheten.

Avgörande för motivation att ta ansvar för mer än bara sina egna uppgifter är att man ser den övergripande innebörden med det projekt man arbetar i, att man förstår vad man är med om att skapa, att resultatet ska vara värdefullt för många andra människor, kanske för samhället i stort. För att åstadkomma detta krävs ett kvalificerat ledarskap och en kompetent projektledning som förmår förklara vad det hela går ut på och vad som står på spel. För att känna sig motiverad till större ansvarstagande krävs att individen förstår vilka värden projektet ska frambringa och för vilka. Man måste kunna se den större meningen och inse att den egna insatsen är viktig för helheten. Som anställd måste man kunna se ett samband mellan den egna arbetsinsatsen och det som skapar den totala verksamheten i projektet. Vad som behövs är att alla i projektet förstår att den egna prestationen, hur obetydlig denna än kan förefalla, ingår i ett verksamhetssystem som inte skulle fungera denna insats förutan. Värdet av insatsen måste kopplas till den nytta som skapas för helheten.²

För att åstadkomma detta behövs en *vision* som förklarar vad det övergripande syftet är. Visionen är tänkt att skänka mening åt deras insatser och bemödanden som arbetar i projektet. Den ska beskriva vad anställda tillsammans förväntas åstadkomma. Visionen ska vara något av ett drivande hjul i hela utvecklingen. Den ska skapa energi, men också samla energin i en bestämd riktning. Den ska fungera som

² Detta citat illustrera något av poängen med ovanstående resonemang: "Hur kul skulle det vara att stå och skruva på en mutter och två skruvar på en mackapär i flera år utan att egentligen veta att det bidrar stort till att motorn fungerar?" Från *Vad menas med motivation?*, Studentlitteratur, <https://www.studentlitteratur.se/files/sites/organisationochledarskap/motivation.pdf>.

inspirationskälla och motor. Visionen ska alltså ge en bild av hur man uppfattar de ideal som ska styra verksamheten. Det innebär att visionen är intimt förknippad med värden och värderingar.

När visionen är formulerad på rätt sätt kan den skapa en stark emotionell kraft och generera stor motivation i ett projekt. Det är någonting annat än en slogan, ett motto eller en paroll.³ I korthet krävs att visionen är en del av en tydlig och väl förankrad värdegrund som bidrar till att forma en kultur vilken präglar all verksamheten och deras attityd och motivation som arbetar i projekten. Sedan måste också ledarskap och olika incitamentsprogram, till exempel utvärderings- och belöningsprogram, kopplas till det visionen vill se förverkligat.

Engagemang

Engagemang är ett annat nyckelord i undersökningen, nära förknippat med motivation. En anställd måste vara engagerad för att vilja göra en bra insats. Engagemang är det som gör att människor känner sig involverade. Det är primärt en känsla. När man bjuder in anställda till att bli involverade, så ber man dem inte bara om hjälp. Man ger dem en möjlighet till att arbeta med något som är viktig för andra, kanske för samhället i stort. Den som känner engagemang för en uppgift, tror att det som han eller hon förväntas uträtta betyder något och skapar värde. Engagemang kommer ur upplevelsen av att det man förväntas göra i arbetet är viktigt och betydelsefullt. För att bli engagerad måste man kunna känna att man gör något som har mening och gör skillnad.

Därför är engagemang nära sammanlänkat med stolthet. Stolt är den som tror att han eller hon gjort något som andra värdesätter.⁴ Den grad av tillfredsställelse som en medarbetare får genom att arbeta med vissa uppgifter som gör skillnad, kan ses som ett mått på vederbörandes engagemang. Ju fler människor som har ett engagemang i en organisation, till exempel ett byggprojekt, desto mer energi genereras för att uträtta ett arbete med hög kvalitet.

³ ”Hyllor som pallar” är ett exempel på en slogan hämtad från en svensk logistik- och lagerfirma. Fyndigt kan tyckas men inte speciellt handlingsmotiverande eller inspirerande. Centerpartiet har en lite mer seriös slogan i sin marknadsföring: ”Var med och jobba för en positiv framtid för Sverige!” Men den säger ju inget operativt eller vägledande. Det är en ganska typisk slogan.

⁴ Motsatsen är skam. Man har gjort något som man skäms över. Man vet att andra inte uppskattar det man gjort.

Organisationskultur

När vi hittills använt ordet kultur har vi syftat på kulturen i olika byggprojekt, det vill säga projektkulturen. Egentligen är det begrepp vi använder något som kallas organisationskultur. Organisationskultur består av de värden som tillsammans utgör grund för organisationens agerande utåt och inåt.

Alla organisationer har en sådan kultur. Den går att undersöka, beskriva och analysera. Organisationskulturen kan vara sådan att den stimulerar människor att samarbeta eller bevaka sina revir, får dem att dela med sig av information eller misstänksamt hålla på sitt. Organisationskulturen visar sig i sättet att driva verksamheten och påverkar effektivitet och lönsamhet, antingen positivt eller negativt.⁵ Den influerar både handlingar och attityder, alltså motivation och engagemang. Kulturen är direkt relaterad till trivsel och arbetsglädje samt har betydelse för de anställdas hälsa.⁶ Begreppet kan definieras på följande sätt:

organisationskulturen består av de värden som tillsammans utgör grund för hur organisationens ledning och personal agerar utåt mot kunder och andra intressenter, samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra.⁷

Om vi säger att kulturen är manifest menar vi att den är artikulerad och dokumenterad, till exempel i policydokument eller på annat sätt. Det vanligaste exemplet är i form av ett värdegrundsdokument, med bland annat en vision och tydliga handlingsprinciper byggda på definierade grundvärden. Dessutom är kulturen välkänd av organisationens medlemmar. Ju mer den är bekant för alla, desto mer manifest. Vidare är den manifesta kulturen accepterad av chefer och medarbetare och påverkar i praktiken de handlingar som utförs av de anställda och av ledningen. Den manifesta kulturen är normerande. Man tillämpar värdegrundsdokumentet i vardagsarbetet, till exempel när det gäller vilka kvaliteter man avser att skapa för organisationens samtliga intressenter.

⁵ För en utförlig redogörelse för organisationskulturens betydelse för framgång, se Sten Philipsons *Kan en värdegrund skapa framgång?* Studentlitteratur, 2011. Se även hans *Etik och företagskultur; att leda med värden*, Studentlitteratur, 2004.

⁶ Av många vetenskapliga studier framgår ett tydligt samband mellan organisationskultur och hälsa. God kultur skapar förutsättningar för god hälsa och vise versa. För en sammanställning, se Sten Philipsons *Kan en värdegrund ge framgång?* s. 111ff. och 132ff.

⁷ Man talar ofta om företags- och organisationskultur. Begreppsligt skiljer termerna sig inte åt. Arbetet att utveckla kulturen är oberoende av vilken typ av organisationer eller företag det gäller.

Enkäten

Inledning

För varje deltagande projekt skapades en separat enkät. Innehållsligt var enkäterna identiska. Sammanlagt genomfördes 9 digitala enkäter. Databaserna från samtliga enkäter har i efterhand slagits samman till en stor huvuddatabas. De olika projekten har där betraktats som bakgrundsvariabler vilka kunnat redovisas separat.

Urvalet av projekt gör inte anspråk på att vara representativt för byggbranschen som helhet. Det visade sig inte alldeles lätt att få projektledningar att ställa upp. Många var stressade och arbetade under stark tidspress. Sådant som kan distrahera från de centrala arbetsuppgifterna ville man inte gärna prioritera. Men de ansvariga inom Boverket lyckades ändå, efter enträget arbete, få med 9 projekt. De är alla olika när det gäller antalet deltagare men inga projekt sticker ut i något annat avseende. Några hör hemma i storstan och andra verkar på mindre orter. Spridningen geografiskt är också god; projekten återfinns i olika delar av landet.

Den första enkäten initierades den 9 oktober och den sista 6 november. Enkätförfarande pågick i ungefär 14 dar. Ett flertal påminnelser gick ut till de deltagare som inte svarat. Alla hade möjligheter att via mail eller per telefon kontakta undersökningsledaren. Endast ett fåtal utnyttjade denna möjlighet, men de som gjorde det hade då ofta en förklaring till varför man inte avsåg att besvara frågorna.

Enkäten hade föregåtts av ett introduktionsbrev som respektive projektledare via mail skickade ut till deltagarna. I något fall skickades brevet ut av undersökningsledaren. Enkäten initierades sedan genom ett mail innehållande en kort förklarande text samt en länk att klicka på för att komma direkt till enkätformuläret.⁸ Tekniken fungerade klanderfritt. Enda problemet, vilket måste beskrivas som relativt omfattande, var att många av de e-postadresser undersökningsledaren fått var felaktiga, något som krävde kontakt med respektive projektledning för att erhålla rätta adresser och skicka ut förnyad inbjudan.

Enkäten (som fanns i både en engelsk och en svensk version; respondenterna kunde inledningsvis välja språk) utgjordes av sammanlagt

⁸ Enkätförfarandet uppfyllde de krav som Dataskyddsförordningen (GDPR) ställer. Samtliga e-postadresser som använts har raderats efter det att enkäten slutförts.

150 frågor. Frågorna bestod av påståenden, vilka deltagarna hade i uppgift att ta ställning till på en 4-gradig skala, samt ett vet-nej-alternativ. Samtliga frågor var obligatoriska vilket betydde att man inte kunde gå vidare förrän tidigare frågor besvarats. Frågorna var indelade i fem grupper. Så här presenterades de i enkäten.

- Mina värderingar. I denna del får du ta ställning till ett antal påståenden som innehåller värderingar. De kan vara generella eller gälla förhållanden på din arbetsplats. Det väsentliga är att det handlar om dina värderingar.
- Min projektlednings värderingar. Här handlar det om hur du ser på de värderingar som ledningen för detta projekt har. Vi vill veta vad du tror om din projektlednings värderingar, det vill säga hur du uppfattar vad han eller hon tycker är viktigt, mindre viktigt eller oviktigt. Med projektledning avses den eller de som leder byggprojektet i det skede där du befinner dig. Är du hantverkare så är det platsledningen på arbetsplatsen du ska tänka på. Är du projektör så är det projekteringsledaren. Och så vidare.
- Mitt företags värderingar och kultur. I denna del handlar om det företag där du är anställd.
- Mitt byggprojekts värderingar och kultur. Här vill vi att du tar ställning till vissa allmänna påståenden om värderingar och förhållande i detta byggprojekt.
- Känsla av mening och sammanhang. I denna del finns ett antal frågor om hur du upplever din livssituation och din tillvaro på arbetet.

I den första delen (del 1) registrerades anställdas egna värderingar. Den andra (del 2) mätte individens uppfattning om hur han eller hon uppfattade sin projektlednings värderingar. Den som svarade talade om vad han eller hon trodde att projektledaren tyckte och tänkte när det gäller värden och värderingar. Då frågorna i de båda del 1 och del 2 innehöll samma värderingar (påståenden) kunde man jämföra svaren. Eftersom vi kunde skilja gruppen chefer/arbetsledare från gruppen bestående av medarbetare i syfte att jämföra gruppernas svar, erhöll vi en komplett bild av både den *faktiska* värderingsstrukturen i projekten (exakt vilka värderingar deltagarna hade) och hur man kommunicerade om kultur och värderingar.

Det kan nämnas att de värderingspåståenden som förekom i del 1 och 2 härrör från en samling av flera hundra värderingspåståenden där forskarna under flera år med hjälp av faktoranalys och psykometrisk analys (till

exempel Cronbachs alfa-analys) genererat 39 distinkta värderingspåståenden som framför allt relaterar till arbetssituationen. Påståendena har använts i ett stort antal studier under åren från 2000. Dessa delar av enkäten är validerade.⁹

Den tredje delen (del 3) av enkäten bestod av vissa allmänt formulerade frågor kring företaget i vilken medarbetaren var anställd. Den fjärde delen (del 4) handlade om värderingar och kultur inom respektive projekt. I den femte delen (del 5) belystes det psykiska hälsoläget i projekten. Denna del innebar en kartläggning av eventuella risker för stress, utbrändhet och psykisk utmattning. Man vet att direkta eller öppna motsättningar kring värderingsfrågor på arbetsplatserna – både mellan chefer/arbetsledare och övriga anställda – vertikala värderingskonflikter – och mellan medarbetarna eller grupper av medarbetare – horisontella värderingskonflikter – påverkar arbetsklimat och effektivitet negativt. Därmed kan de bana väg för stressreaktioner och ohälsa bland de anställda.

Del 5 i undersökningen bygger på ett frågebatteri konstruerat av den israeliske forskaren Aaron Antonovsky. Den ger ett så kallat KASAM-index vilket pekar på risker för psykisk ohälsa. KASAM är positivt korrelerad till upplevd psykisk hälsa och/eller livskvalitet. Instrumentet beskrivs mer utförligt i ett senare avsnitt av rapporten.

Värderingsgemenskap eller konsonans

Den andra delen i enkäten handlade som nyss nämndes om hur medarbetarna uppfattade sin projektlednings (i regel en projektledares) värderingar och synsätt. Några ytterligare ord ska sägas om detta innan vi redovisar resultatet.

I detta sammanhang kan det föreligga värderingsgemenskap, vilket vi kallar vertikal *konsonans*. Konsonansen kan var verklig, det vill säga medarbetarnas och chefernas värderingar stämmer faktiskt överens. Men det kan också handla om värderingsskillnader, något vi benämner *dissonans*. Om medarbetarnas upplevelser att chefer har andra värderingar än de själva och denna upplevelse är riktig (chefer och medarbetare har verkligen olika värderingar) föreligger vad vi kallar *faktisk dissonans*. Om den upplevda värderingsskillnaden däremot inte är faktisk, talar vi om *skenbar dissonans*. Medarbetarna tror att det föreligger en värderingsskillnad mellan dem själva och respektive chef

⁹ Rörande valideringsbegreppet, se Magnusson, David, *Testteori*, Stockholm, 1969. Denna bok är trots sin ålder högst aktuell och informativ. Diaflex värderingspåståenden har validerats mot andra validerade test, till exempel KASAM.

(och agerar på basis av detta), medan det i verkligheten finns en faktisk värderingsgemenskap. Även om medarbetarna tror att chefer har andra värderingar än de själva, finns en gemensam syn på många viktiga värdefrågor. Man upplever värderingsdissonans, men i verkligheten råder värderingsgemenskap eller *faktisk vertikal konsonans*.

Sådan skenbar dissonans beror ofta på bristande kommunikation när det gäller värden och värderingar. Chefer och ledare är inte tydliga med vad de tycker och tänker.

Vi talar också om värderingsgemenskap eller värderingsskillnader när det gäller medarbetarna inom en enhet eller mellan enheter i ett projekt. Här talar vi om *horisontell* konsonans eller dissonans. Graden av konsonans respektive dissonans kan anges i exakta numeriska tal, vilket är användbart då man vill göra upprepade mätningar för att se om kulturen utvecklas eller inte.

Forskningen har visat att framgång i verksamheten (oavsett bransch) är direkt relaterad till både vertikal och horisontell konsonans.¹⁰ Dissonanta värderingar mellan chefer/ledning och medarbetare leder till improduktivitet, ineffektivitet och motsättningar. Det är också viktigt att medarbetarna sinsemellan har värderingar som stämmer någorlunda överens. Dissonanta värderingar medarbetarna emellan – eller mellan grupper av medarbetare – leder till vantrivsel, konflikter och disharmoni.

Statistisk metod

Den statistiska bearbetningen skedde med statistikprogrammet *Statistical Package for Social Science* (SPSS, version 26.0). Svaren på alla frågor har sammanfattats med konventionell deskriptiv statistik (medelvärden, spridningar och frekvenser). Spridningsmättet eller variansen kan ses som ett mått på hur eniga de anställda är inom en organisation är när det gäller åsikter eller värderingar. Liten spridning innebär stor enighet, stor spridning betyder liten enighet. Samstämmigheten, enigheten i en viss fråga, måste bedömas tillsammans med den genomsnittliga graden av instämmande. När det råder hög grad av instämmande eller avståndstagande får man ofta stor enighet eller liten spridning. Ofta, men inte alltid.¹¹ När det gäller frågor/påståenden som får lägre grad av instämmande eller avståndstagande i medelvärdet förekommer ibland stor spridning, alltså oenighet i uppfattning. Det kan betyda att inom vissa delar av svarsmaterialet är man mycket positiv (instämmer i hög grad)

¹⁰ För en redogörelse, se Sten Philipsons *Kan en värdegrund skapa framgång?* s. 70ff.

¹¹ Om det interna bortfallet är stort kan spridningsmättet vara lågt trots att den faktiska spridningen i hela svarsgruppen är hög.

medan man i andra är mycket negativ (tar avstånd i hög grad). När man slår samman svaren blir emellertid medelvärdet ofta relativt lågt, kanske kring den så kallade nollpunkten på en intervallskala.¹²

Alla statistiska analyser har gjorts med icke-parametrisk statistik (Wilcoxon's metod för gruppjämförelser och Mann-Whitney's metod för mellangruppsjämförelser). För kategoriska variabler har χ^2 -metoden används (Fishers exakta test vid små ($n < 5$) förväntade cellfrekvenser).

Korrelationer mellan värdefrågor och skalor som mäter känsla av sammanhang, beräknades med en icke-parametrisk metod, Kendall's rangkorrelation.

Jämförelser har gjorts mellan projekten; mellan åldersgrupper (under 45 år och 45 år och äldre); position (chef/arbetsledare vs. medarbetare); mellan funktion det vill säga byggnadsarbetare (installatörer, träarbetare, plattsättare, anläggare m.fl.), projektörer/konsulter, samt tjänstemän (chef, projektledare, arbetsledare, samordnare m.m.) och en kategori kallad Annat; mellan duration, det vill säga hur länge man arbetat i yrket (upp till 3 år eller mer än 3 år). Vad gäller funktion har parvisa jämförelser gjorts, till exempel byggnadsarbetare mot en sammanslagning av andra funktioner till en grupp "Övriga".

I samtliga statistiska analyser tillämpades en signifikansnivå på 5 procent (tvåsvansad prövning) för slutsatsen att, till exempel, en skillnad var statistiskt säkerställd.

Frekvenser

Deltagare	Inbjudna	Svarande	Frekvens
Projekt 1 ¹³	176	95	– 55 %
Projekt 2	120	84	– 70 %
Projekt 3	74	56	– 75 %
Projekt 4	59	25	– 42 %
Projekt 5	59	37	– 63 %
Projekt 6	41	21	– 51 %

¹² För en mer utförlig förklaring av begreppen 'nollpunkt' och 'noll-linje', se avsnittet Diagram nedan.

¹³ Projekten har anonymiserats av sekretesskäl. De har huvudsakligen gällt byggande eller ombyggnad av sjukhus, skolor, flerbostadshus o.dyl.

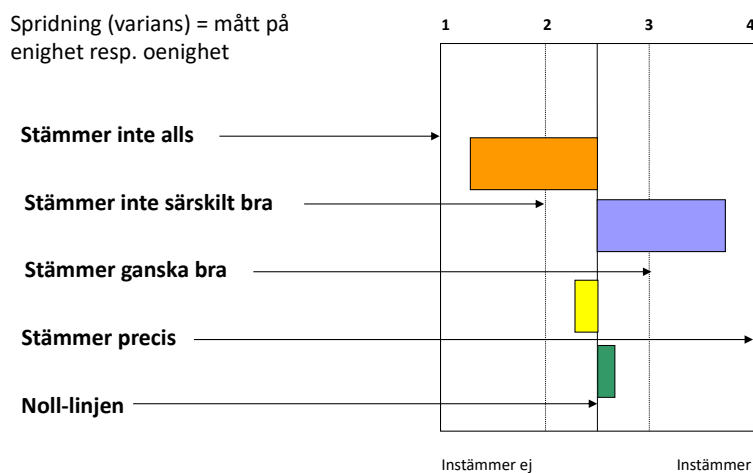
Deltagare	Inbjudna	Svarande	Frekvens
Projekt 7	40	15	– 37 %
Projekt 8	23	10	– 43 %
Projekt 9	32	28	– 88 %
Total svarsfrekvens	624	371	– 59 %

Givet de praktiska förutsättningarna, med små möjligheter att informera deltagarna om enkätens syfte och motivera dem att besvara de relativt många frågorna i enkäten, får man nog konstatera att resultatet är tillfredsställande, även om en högre svarsfrekvens varit önskvärd.

De individer som via mail meddelat att de inte tänkte besvara frågorna anförde som skäl främst att de inte såg relevansen för egen del; de ansåg inte att det fanns anledning för dem att lägga tid på att svara på frågor som de inte kunde se nyttan med för det egna arbetet. Det kan sägas vara ganska symptomatiskt. Många anförde att de var ensamföretagare och därför inte intresserade av de mer övergripande frågorna om projektens generella betydelse eller innebörd. Några sa att de tyckte frågorna var för många, vilket var förvånande med tanke på att man inte kunde se vare sig frågornas formuleringar (annat än inledningsfrågorna) eller deras antal utan att först ha besvarat dem.

Diagram

Diagram - grafer



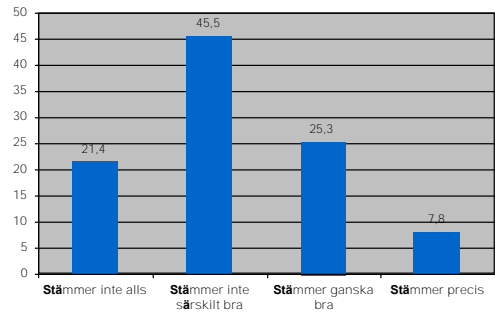
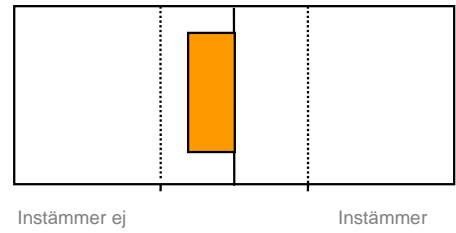
Som tidigare nämnts har de svarandes uppgift varit att ta ställning till olika påståenden om värderingar och förhållanden på arbetsplatsen. Man har kunnat välja mellan fyra svars-alternativ: *stämmer inte alls*, *stämmer inte särskilt bra*, *stämmer ganska bra* och *stämmer precis*. Det var även möjligt att svara vet-ej. För samtliga frågor/påståenden (vanligen kallade *item*) har vi sedan beräknat medelvärden. Medelvärdena har tillåtits variera mellan +1,5 och -1,5, där + betytt instämmande och – avståndstagande.

I konstruktionen av diagrammen (ibland benämnda grafer) har vi utgått från vad som kallats noll-linjen, det vill säga den mittersta linjen i diagrammet. Staplarna i de diagram som visas har fått växa från en tänkt punkt på en linje som dragits i övergången mellan positiva och negativa värden, den vi kallat noll-linjen. Om medelvärdet varit starkt negativt har det inneburit att stapeln går från noll-linjen mot vänster såsom den orangea stapeln i bilden ovan visar. Om det har varit starkt positivt (hög grad av instämmande) har stapeln istället gått från noll-linjen mot högra kanten av diagrammet, såsom den blå stapeln ovan visar. Om 100% svarat instämmande (vilket inte i något fall inträffat i föreliggande undersökning) skulle stapeln gått hela vägen ut mot höger i diagrammet. Om 100% svarat avståndstagande skulle stapeln gått hela vägen ut mot vänster (något som inte heller varit fallet i denna undersökning).

I de fall där medelvärdet varit lägre och legat nära den så kallade noll-linjen kan detta bero på att många svarat 'stämmer precis' men något fler svarat 'stämmer inte alls' (som i fallet med gul stapel ovan). Men det kan också bero på att många svarat 'stämmer ganska bra' men något fler svarat 'stämmer inte särskilt bra'. I detta fall måste man ta hänsyn till spridningen eller variansen (vilket diskuterades i förra avsnittet). När detta varit fallet har svarsfördelningarna redovisats i procenttal för de olika svarsalternativen, såsom nedanstående diagram exemplifierar. (Överst i exemplet nedan finns också ett diagram (orange stapel) för medelvärdet för samtliga svar på frågan, nämligen -0,30)

Mina värderingar byggnadsarbetare

Även om ledningen gör fel ska medarbetarna vara lojala och arbeta efter instruktionerna

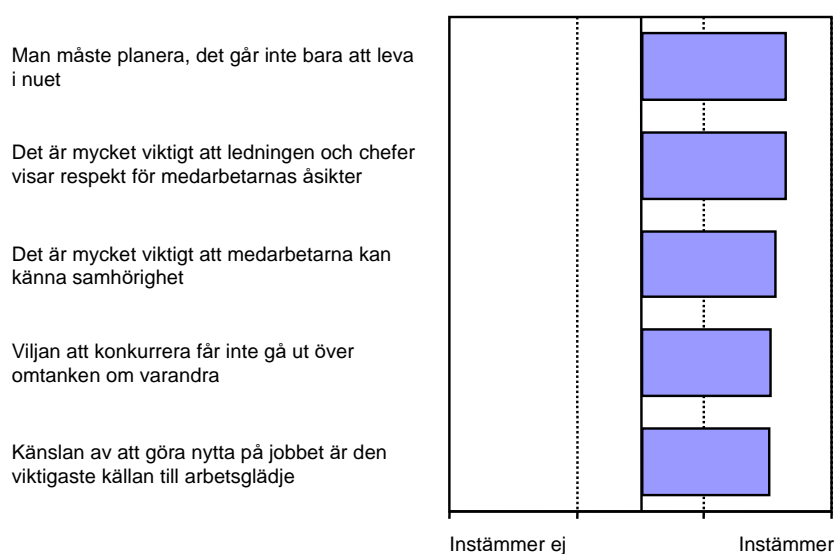


Resultat

De viktigaste värderingarna

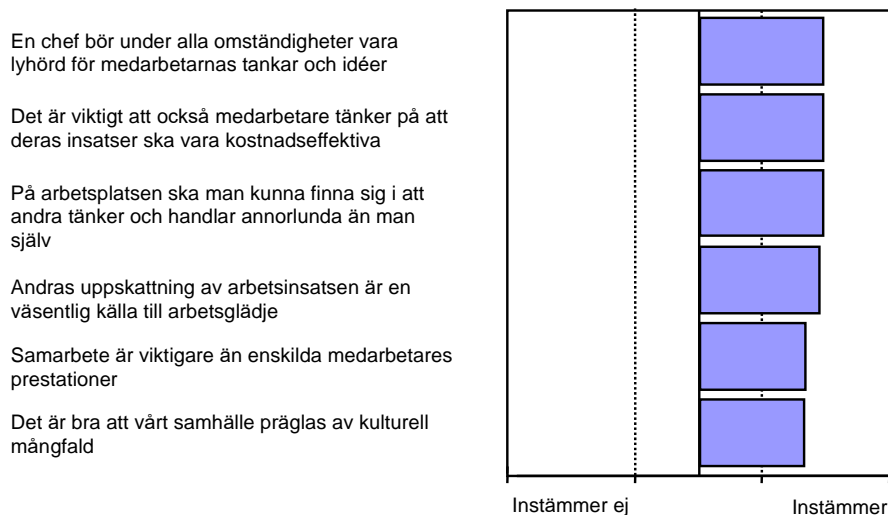
I nedanstående diagram visas medelvärdena för de 5 viktigaste värderingarna i undersökningen, det vill säga vad majoriteten respondenter anser, både chefer/arbetsledare och medarbetare. Här visas alltså de värderingar som omfattas av flertalet deltagare i samtliga projekt.

Samtligas värderingar - störst instämmande



Diagrammet visar en samlad värderingsprofil för hela byggbranschen, sådan den framträder i vår undersökning. Skillnaden (graden av instämmande) mellan medelvärdena (staplarna) är liten. Samma sak gäller spridningen (variansen), i synnerhet i de översta värderingarna. Medelvärdet är där 1,3 (på en skala där högsta tänkbara värde är 1,5). Den sista stapeln har medelvärdet 1. Den näst viktigaste värderingar framgår av följande diagram.

Samtligas värderingar – näst störst instämmande



Man ser att skillnaderna är små. I profilen dominerar vad man kan kalla *sociala* värderingar: betydelsen av omtanke, samhörighet, samarbete, tolerans bland dem som jobbar i projekten. Men det sociala sträcker sig också utanför den omedelbara arbetsgemenskapen. Där finns till exempel en stark uppskattning av kulturell mångfald i samhället rent generellt.

På andra plats i profilen finner man en betoning av *relationen till chefen/arbetsledaren*, av vilken man förväntar sig lyhördhet och respekt.¹⁴

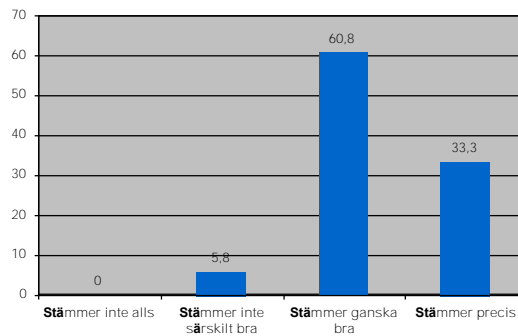
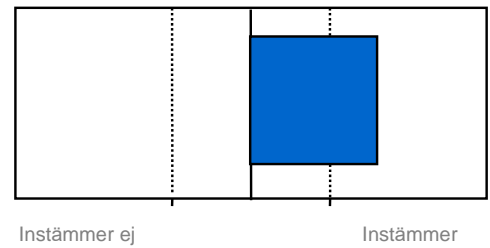
Sedan finns värderingar som går ut på att man vill göra *nytta*. Det handlar om värderingar som hänger samman med meningsfullhet, stolthet och arbetsglädje. Vi kan kalla dem *utilitära* värderingar.¹⁵ En fjärde klass av värderingar kan kallas *rationella* värderingar: man önskar planering och kostnadseffektivitet, även bland medarbetarna. Det kan nämnas att betydelsen av utvärdering också kommer högt i rangordningen, trots att det inte syns i de ovanstående graferna. Påståendet ”*Det är mycket viktigt att genomförda insatser utvärderas*” får ett medelvärde på 0,77. Vi räknar även detta till de rationella värderingarna.

¹⁴ Detta är något man även sett i många andra studier. Relationen till chefen/arbetsledaren är generellt sett oerhört viktig för de anställda. Det gäller både medarbetare och chefer/arbetsledare i relation till sina chefer.

¹⁵ Från engelskans *utility*.

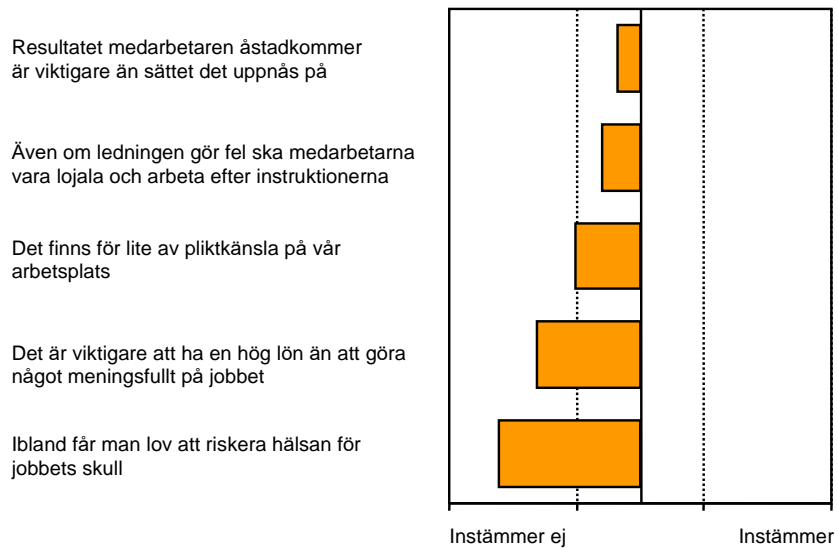
Mina värderingar

Det är mycket viktigt att genomförda insatser utvärderas



I det sista diagrammet (nedan) finns de item som får högst avståndstagande. Vi har redan nämnt att det finns värdepåståenden i enkäten där man förväntar sig avståndstagande. Särskilt de två sista är intressanta, nämligen att meningsfullt arbete är viktigare än hög lön (medelvärde -0,81) och betydelsen av hälsa (medelvärde -1,11).

Samtligas värderingar - lägst instämmande



I den utsträckning som de samlade värderingarna i denna profil i praktiken skulle påverka inställning och handlingar hos de som jobbar i byggverksamheten, kunde man förvänta sig en attityd hos de anställda präglad av noggrannhet, planering, utvärdering, kostnadseffektivitet, samarbete, hjälpsamhet, omtanke och ambition att minimera fel, brister och skador. I många projekt, kan man konstatera, slår dessvärre inte sådana värderingar igenom, av skäl vi ska återkomma till.

Det ska nämnas att det visserligen finns skillnader mellan projekten när det gäller värderingar, något vi också ska diskutera längre fram. Vissa har en kultur som kan uppfattas som mer ambitiös och konstruktiv än andra utifrån den givna värderingsprofilen. Men huvudintrycket består: de som arbetar i byggbranschen sådan den ter sig i vår undersökning står generellt för synsätt och föreställningar som man normalt förknippar med motivation och engagemang. Eller om man så vill, med upplevelsen av att det man förväntas göra i arbetet är viktigt och betydelsefullt. De som arbetar i projekten förefaller i de flesta fall ha en vilja att göra en bra insats. Det föreligger med andra ord vad man brukar kalla för en tydlig horisontell värderingsgemenskap eller *konsonans* bland dem som jobbar i byggbranschen. Problemet är att dessa goda värderingar inte präglar verksamheten på ett sätt som bidrar till att skapa en allmän känsla hos de anställda av ansvar för helheten i projekten. Vad vi avser med detta har vi redan berört. Vi ska också återkomma till ämnet längre fram.

Beror den generella värderingsgemenskapen bland de anställda på att de projekt som ingått i undersökningen är extrema i något avseende? Skulle de som arbetar i de undersökta projekten utgöra en elit sett ur värderingspunkt? Inget talar för detta. Förklaringen verkar bero på annat.

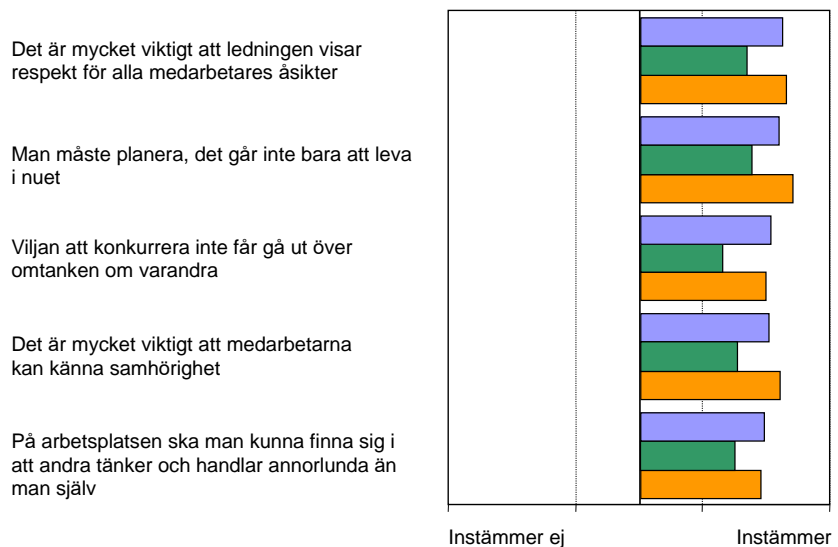
Min projektlednings värderingar

I nedanstående grafer visas jämförelser mellan medarbetarnas värderingar (chefer/arbetsledare är inte med här) och vad de *tror* om sin projektlednings värderingar; de två övre staplarna för varje item (blå och grön). Den tredje stapeln (orange) visar vad projektledningarna/projektledare tycker om dessa värderingar.

I diagrammen har medarbetare alltså separerats från chefer/arbetsledare (projektledning/ projektledare) Vi har sedan jämfört medarbetarnas värderingar med vad de tror om projektledning, det vill säga chefer/arbetsledare i projekten. Underst i diagrammet syns vad chefer/arbetsledare faktiskt tycker när det gäller de aktuella värderingarna. Vi talar här ibland om att vi har facit, det vill säga vad ledarna och cheferna *verkligen* anser i värderingsavseende. På så sätt får vi en bild av konsonansen (värderingsgemenskapen) inom projekten.

Mina värderingar och min bedömning av min projektlednings värderingar jämfört med projektledningens faktiska värderingar

■ Mina värderingar ■ Min chefs värderingar ■ Projektledningens faktiska värderingar



Den blå stapeln visar alltså vad medarbetarna anser vara viktigt, rangordnat så att den viktigaste värderingen ligger överst. (Man lägger märke till att rangordningen blir en aning annorlunda jämfört med tidigare grafer där även chefer och ledare fanns med, men skillnaden är liten.) Det man framför allt ser är att i samtliga fall finns en negativ skillnad mellan vad man som medarbetare anser vara viktigt (blå stapel) och vad de tror om sin projektlednings värderingar (grön stapel).

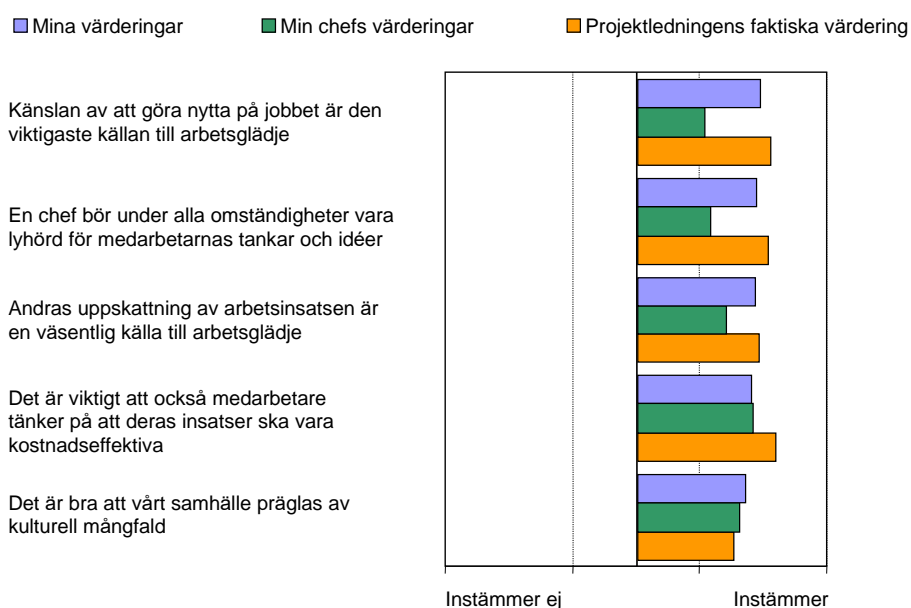
Genomgående tror medarbetarna att cheferna/arbetsledarna i lägre grad instämmer i värderingspåståendena än vad man själv gör.¹⁶

Man kan tolka resultatet så att det finns en *upplevd värderingskillnad* hos de flesta tillfrågade medarbetare mellan vad de själva har för åsikt i viktiga värderingsfrågor och vad de tror att ledningen tycker om samma värderingar.

När man betraktar den tredje stapeln (orange) ser man vad chefer/arbetsledare verkligen har svarat, det vill säga deras faktiska värdering. I flertalet fall instämmer de i högre grad i värderingspåståendena än vad medarbetarna gör.

Slutsatsen blir att de flesta medarbetare har en felaktig uppfattning om sin projektledning. De tror att ledningen har andra värderingar, andra synsätt och prioriteringar, än man själv när det gäller de viktigaste värderingarna. De flesta skillnaderna är signifikanta. I nedanstående bild visas de näst största skillnaderna mellan medarbetarnas värderingar och vad de tror om sin projektlednings värderingar.

Mina värderingar och min bedömning av min projektlednings värderingar jämfört med projektledningens faktiska värderingar



Även då man i något fall tror att projektledningarna har samma värderingar som man själv, nämligen när det gäller kostnadseffektivitet

¹⁶ Några undantag finns dock, som vi ska se.

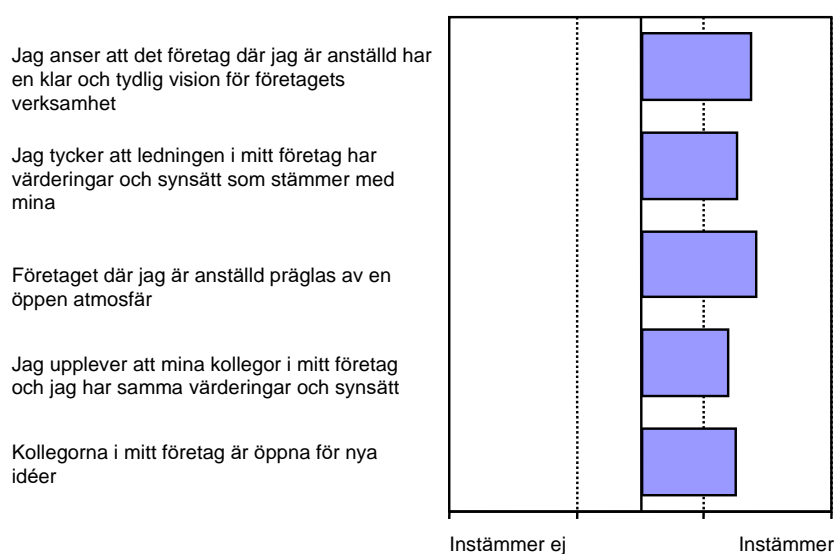
(näst sista värderingen, ovanstående diagram) har man fel. Endast när det handlar om kulturell mångfald har man rätt (sista staplarna i grafen.)

Sammanfattningsvis kan man alltså konstatera att det föreligger en *upplevd värderingsdifferens*, eller *vertikal dissonans*, men att den är skenbar eller felaktig. I verkligheten ligger medarbetares och projektledningens värderingar inte alls långt från varandra, men medarbetarna upplever eller tror att det finns stora skillnader. I verkligheten föreligger en *faktisk vertikal konsonans*. I en hel del fall har projektledningen till och med starkare värderingar än medarbetarna, fast de senare tror att de förhåller sig tvärtom. Missförstånden är således stora. Detta skulle kunna bero på otydlighet i ledarnas sätt att kommunicera, att man inte talar om värderingar med sina anställda och troligen inte redovisar sina prioriteringar, annat än på en praktisk nivå.

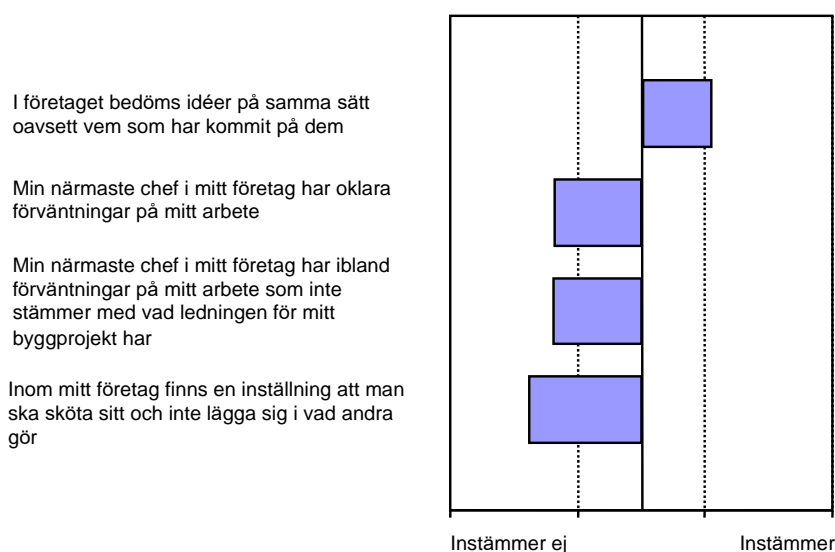
Mitt företags värderingar och kultur

I detta avsnitt gäller det hur respondenterna såg på de värderingar och den kultur som råder i det företag där han eller hon är anställd. I nedanstående diagram återfinns samtliga nio frågor.

Mitt företags värderingar



Mitt företags värderingar

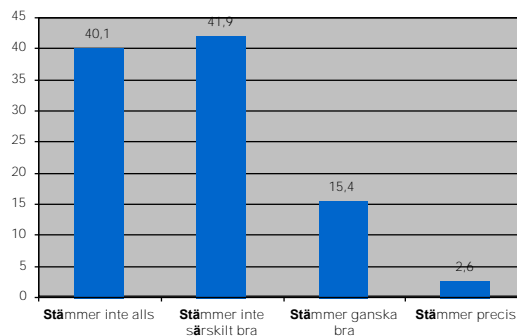
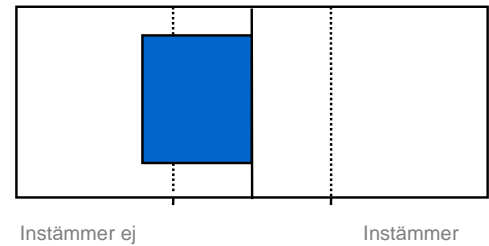


Av diagrammen framgår att medelvärdena för samtliga item är relativt höga. De varierar mellan +0,91 och -0,88. En viss spridning finns i samtliga svar, vilket speglar olikheter mellan företag som har personal engagerade i projekten. I sammanhanget har dock spridningen mindre betydelse. Genomgående har respondenterna hög uppskattning av det egna företaget och tycker inte att det finns några större konflikter eller motsättningar. Påståendet ”*Jag upplever att mina kollegor i mitt företag och jag har samma värderingar och synsätt*” är det item som får lägst medelvärde, 0,69. Det uppvisar också störst spridning, vilket betyder att det finns något större olikheter värderingsmässig mellan företagen just här. I vissa av företagen är den upplevda horisontella värderingsgemenskapen (konsonansen) större än i andra. Vi har dock konstaterat att den faktiska gemenskapen är stor. Skillnaden mellan upplevd och faktiskt värderingsgemenskap beror huvudsakligen på bristande kommunikation kring kultur och värderingar.

Ställningstagandet till påståendet ”*Min närmaste chef i mitt företag har oklara förväntningar på mitt arbete*” har ett medelvärde på -0,68 vilket betyder att respondenterna inte instämde i påståendet. Den lägsta möjliga graden av instämmande i påståendet är -1,5, vilket betyder att det även här finns skillnader mellan företagen.

Mitt företags värderingar

Min närmaste chef i mitt företag har oklara förväntningar på mitt arbete



Påståendet ”*Min närmaste chef i mitt företag har ibland förväntningar på mitt arbete som inte stämmer med vad ledningen för mitt byggprojekt har*” uppvisar praktiskt taget samma värden. Även här finns således en viss spridning, dock inte uppseendeväckande stor. Ställningstagandet till påståendet ”*Inom mitt företag finns en inställning att man ska sköta sitt och inte lägga sig i vad andra gör*” har ett medelvärde på -0,88.

Någon mer betydelsefull konflikt mellan det egna företagets ledning och ledningen för de olika projekten kan alltså inte beläggas i undersökningen och kan därför inte heller förklara uppkomsten av fel, brister och skador i byggverksamheten. Om det finns problem hör de i första hand hemma i projekten, vilket vi strax ska diskutera. Om man vill komma tillrätta med problemen i byggbranschen är en rimlig slutsats att det är på projektnivå som stöd- och utvecklingsinsatser primärt behövs.

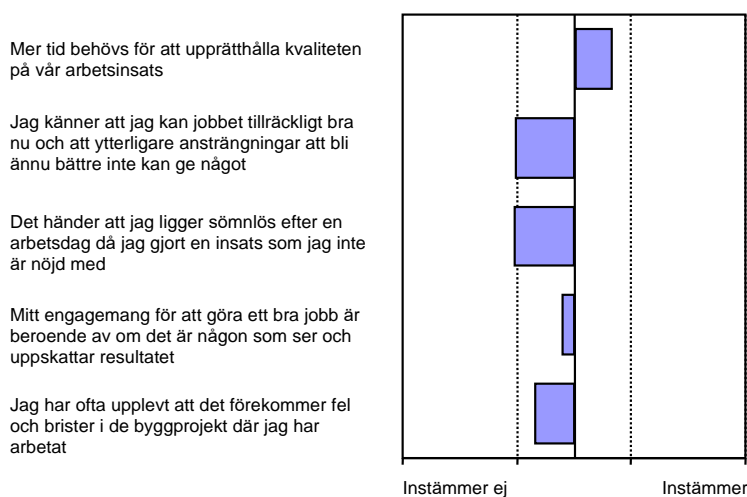
Mitt byggprojekt – kultur och värderingar

I denna frågeavdelning gällde det hur de anställda såg på de värderingar och den kultur som rådde i respektive byggprojekt. I ett appendix finns en förteckning över samtliga item inom denna del av enkäten. Vi ska av utrymmesskäl inte redovisa ställningstagandena till alla dessa. De flesta item har medelvärden över +1 (alltså ganska höga) eller under -1 (på item där man förväntar sig låga värden). Vi har valt att koncentrera oss på item där medelvärdena ligger kring noll-linjen och där spridningen i normalfallet är som störst, vilket betyder skillnader mellan de olika projekten. Längre fram ska vi säga mer om skillnader med avseende på andra bakgrundvariabler (kön, ålder, position, funktion, duration och

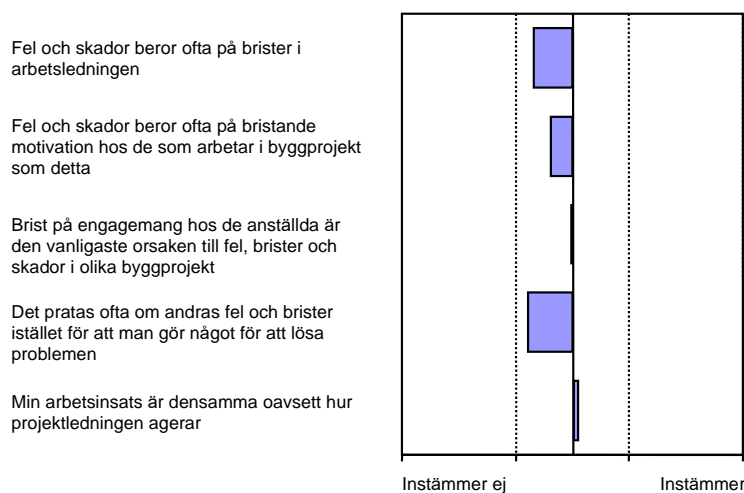
projekt). Vi kan dock redan nu nämna att de är jämförelsevis små för de flesta variabler, men störst då det gäller kön.

I vår sammanställning finns 10 item, nämligen de som har medelvärden mellan -0,5 och +0,5.¹⁷

Mitt projekt - värderingar och kultur



Mitt projekt - värderingar och kultur



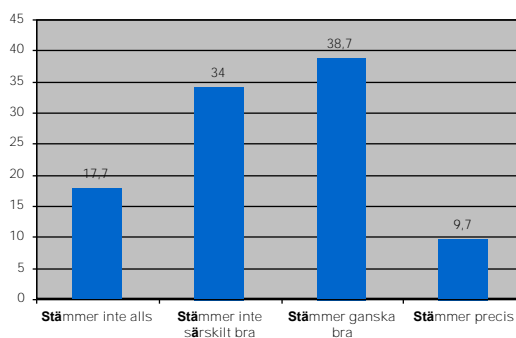
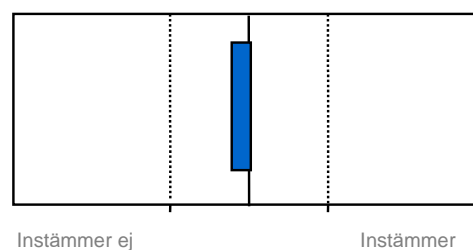
Den största spridningen (svarsfördelning) finns normalt i de item som har medelvärden kring noll-linjen. I nedanstående diagram visas

¹⁷ Här redovisas svaren för samtliga enkättagare, alltså chefer/arbetsledare och övriga anställda.

svarsfördelning i procent på sådana item. Av utrymmesskäl väljer vi att redovisa tre bilder, de med medelvärden mycket nära noll-linjen och alltså de med störst spridning och därmed betydande skillnader mellan de olika projekten.¹⁸ Det är av intresse att notera att dessa variabler (item) gäller just de företeelser som Boverket i sin rapport från 2018 pekat ut som avgörande när det gäller att förklara uppkomsten av fel, brister och skador i byggverksamheten, nämligen brist på engagemang och motivation hos de anställda.

Mitt projekt - värderingar och kultur

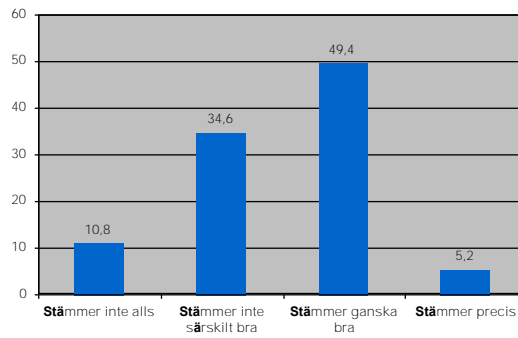
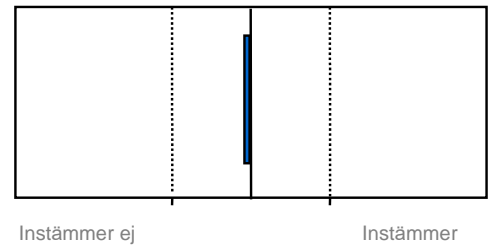
Mitt engagemang för att göra ett bra jobb är beroende av om det är någon som ser och uppskattar resultatet



¹⁸ Statistisk kunde det handla om stora skillnader inom respektive projekt, men vi vet genom att jämföra projekten att skillnaderna främst gäller dem emellan.

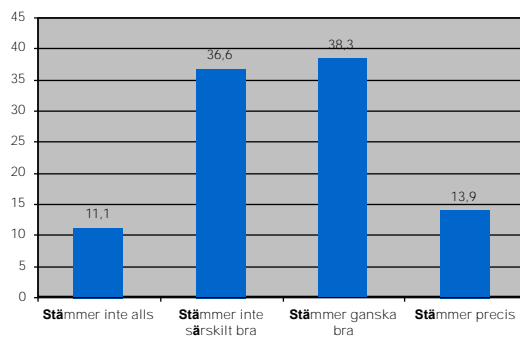
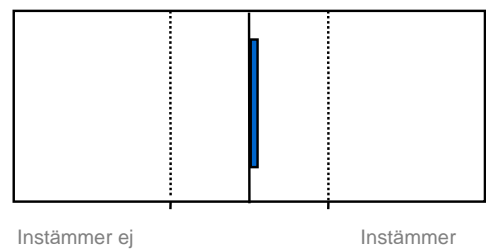
Mitt projekt - värderingar och kultur

Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt



Mitt projekt - värderingar och kultur

Min arbetsinsats är densamma oavsett hur projektledningen agerar



Vi konstaterar att det i samtliga diagram finns stora variationer, skillnader som framför allt har att göra med olikheter mellan projekten. Vi ska här inte redovisa dessa skillnader specifikt, utan nöjer oss med att slå fast att de finns och att de sannolikt främst är relaterade till olikheter i organisationskultur mellan projekten. Vi återkommer till detta när vi ska diskutera statistiska samband mellan olika item. Men vi kan redan nu nämna att till exempel instämmandegraden för påståendet *”Mitt engagemang för att göra ett bra jobb är beroende av om det är någon som ser och uppskattar resultatet”* är korrelerad till *”Fel och skador beror ofta på brister i arbetsledningen”*. Påståendet *”Fel och skador beror ofta på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt som detta”* är kopplat till *”Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt”*. (Korrelationerna är positiva vilket betyder att högt instämmande i det ena påståendet motsvaras av ett högt instämmande i det andra och motsvarande när det gäller avståndstagande.) Svaren varierar stort mellan projekten.

Ett intryck man får är att det egna engagemanget och motivationen att göra en bra insats är förknippade med upplevelsen av ett bra ledarskap och en god värderingsgemenskap bland de anställda, så kallad horisontell konsonans. Det har redan konstaterats att ledarskapet uppvisar en hel del brister när det gäller vertikal kommunikation kring centrala värderingar, vilka, om de omsattes i praktiken, skulle kunna motivera anställda i projekten att åstadkomma ett bra resultat och minska antalet skador och fel. Man (chefer och medarbetare) har visserligen i stort sett samma värderingar, men man samtalar inte om vad som är viktigt, i varje fall inte på ett mer ingående sätt, något som är förutsättningen för ökat engagemang och motivation hos de anställda. Inte heller verkar det faktum att man delar många värderingar spela någon större roll i styrningen av projekten. Samtidigt ska det sägas att instämmandegraden i till exempel påståendet *”Min arbetsinsats är densamma oavsett hur projektledningen agerar”* varierar stort och speglar en skillnad mellan projekten.

Det kan tilläggas att bristen på horisontell kommunikation, alltså den mellan de som arbetar i projekten, det vill säga mellan individer och mellan grupper av specialister i olika befattningar, också spelar stor roll för motivation och engagemang. Påståendet *”För att bli framgångsrikt behöver vårt projekt en tydlig vision för verksamheten som alla involverade instämmer i”* är korrelerat till *”Jag och mina närmsta medarbetare i detta byggprojekt utgör ett välfungerande team”* och till *”Det är viktigare att ha en hög lön än att göra något meningsfullt på jobbet”*. Vill man öka engagemanget hos de anställda och förbättra motivationen förefaller insatser som är ägnade att stärka värderingsgemenskap i projekten vara särskilt viktiga, något som i sin tur

kräver att man ökar graden av kommunikation både vertikalt och horisontellt. Särskilt gäller detta vissa yrkesgrupper; vi ska återkomma till detta.

Bakgrundsvariabler

Analysen av enkätsvaren har även innefattat ett studium av variationer när det gäller bakgrundsvariabler, såsom projekttillhörighet, kön, ålder, chef/arbetsledare – medarbetare, erfarenhet av det egna yrket samt skillnader mellan vad vi kallat funktion, det vill säga byggnadsarbetare (installatör, träarbetare, plattsättare, anläggare m.fl.), projektörer/konsulter, samt tjänstemän (chef, projektledare, arbetsledare, samordnare etc.) och en grupp som kallas Annat.

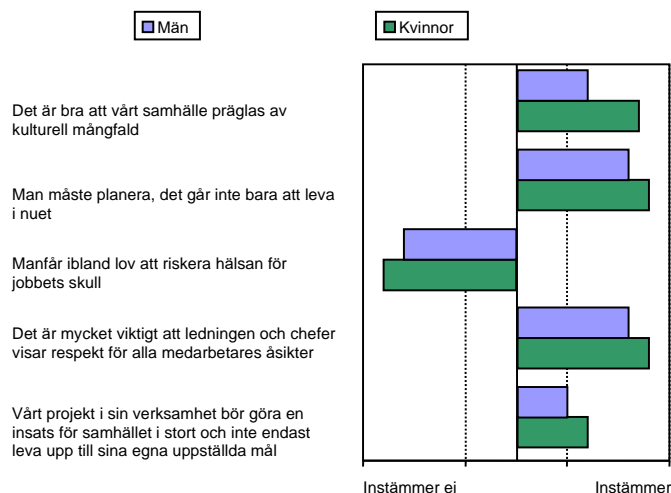
Vi har redan nämnt att det förekommer skillnader mellan projekten. Vi har emellertid också funnit skillnader för övriga bakgrundsvariabler, om än inte är alltför stora. Skillnaderna kan närmast beskrivas som betoningsskillnader, även om de flesta är statistiskt signifikanta.¹⁹ Vi ska här endast diskutera skillnader avseende kön och funktion, där skillnaderna är som störst.

I nedanstående diagram visas skillnaden mellan män och kvinnor när det gäller egna värderingar. Det är framför allt här som det finns intressanta divergenser. Det är i värderingsavseende som kvinnor skiljer sig från män. Kvinnor gör lite andra prioriteringar. Man ser att de är mer positiva till mångfald, planering och hälsa. De anser att ledning och chefer bör visa mer respekt för sina medarbetares åsikter än vad män anser, vidare i högre utsträckning att byggprojekt bör betyda något för samhället i stort, inte bara uppnå sina egna mål. Kvinnor vill också mer än män att projekten ska ha en tydlig vision som alla instämmer i. Produktivitet är däremot mindre viktigt för dem, medan utvärdering av gjorda insatser är desto viktigare. Kvinnor utgör endast 21,7 % av de svarande, vilket ändå är ett högt tal med tanke på att andelen kvinnor i byggbranschen anses vara mellan 10 – 14 % beroende på hur man räknar.²⁰

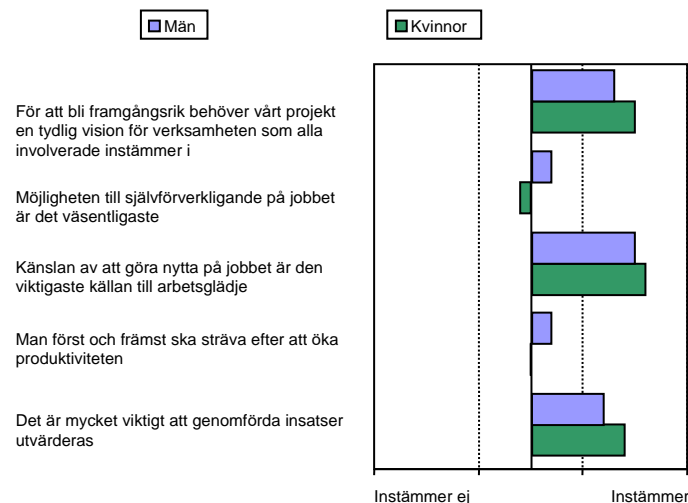
¹⁹ Skillnaderna redovisas i grafiska bilder vilka finns tillgängliga hos Boverket.

²⁰ Se *Fakta om kvinnor och män i byggbranschen*, 2017, Sveriges Byggindustrier, och *Regler och fakta*, Svensk Byggtjänst, 2017.

Signifikanta skillnader mellan män och kvinnor – Mina värderingar



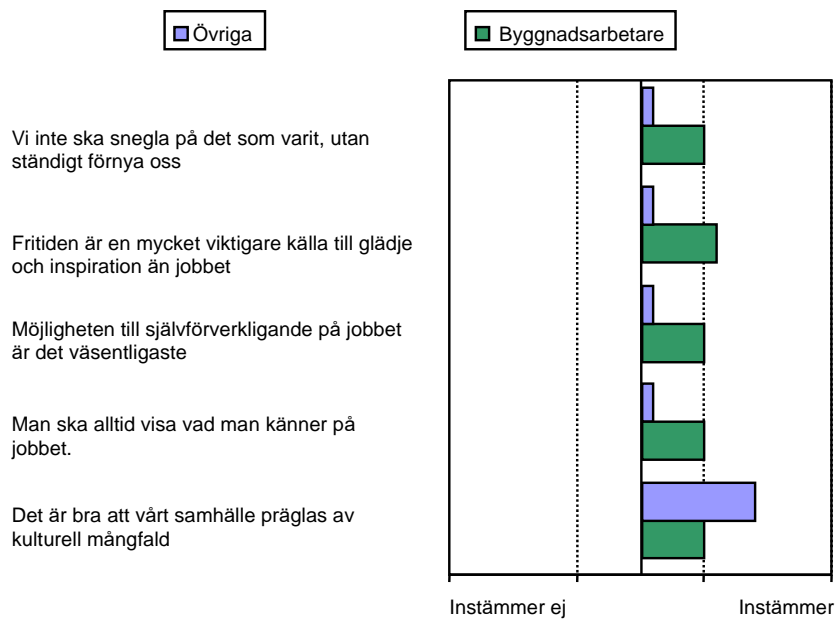
Signifikanta skillnader mellan män och kvinnor – Mina värderingar



I övriga frågeområden finns endast två signifikanta skillnader. Kvinnor instämmer i lägre grad än män i detta påstående: *”Jag upplever att mina kollegor i mitt företag och jag har samma värderingar och synsätt”*. Kvinnor har inte bara värderingar som skiljer sig från männens inom projekten, de upplever också att de finns skillnader och känner mindre värderingsgemenskap med övriga. Kvinnor instämmer även i signifikant högre grad i följande påstående: *”Mer tid behövs för att upprätthålla kvaliteten på vår arbetsinsats”*. Önskan om mer tid för kvalitetssäkring kan vara förknippad med att kvinnor i lägre grad upplever värderingsgemenskap inom projekten än vad män gör. Det är värderingar som ger innehåll åt vad som anses utgöra kvalitet. Att tala om att något har hög kvalitet utan att precisera vad man avser med begreppet blir bara tomt prat. Uppfattar man att de som arbetar i ett projekt har andra värderingar än man själv betyder det att man saknar ett tydligt och allmänt accepterat kvalitetsbegrepp.

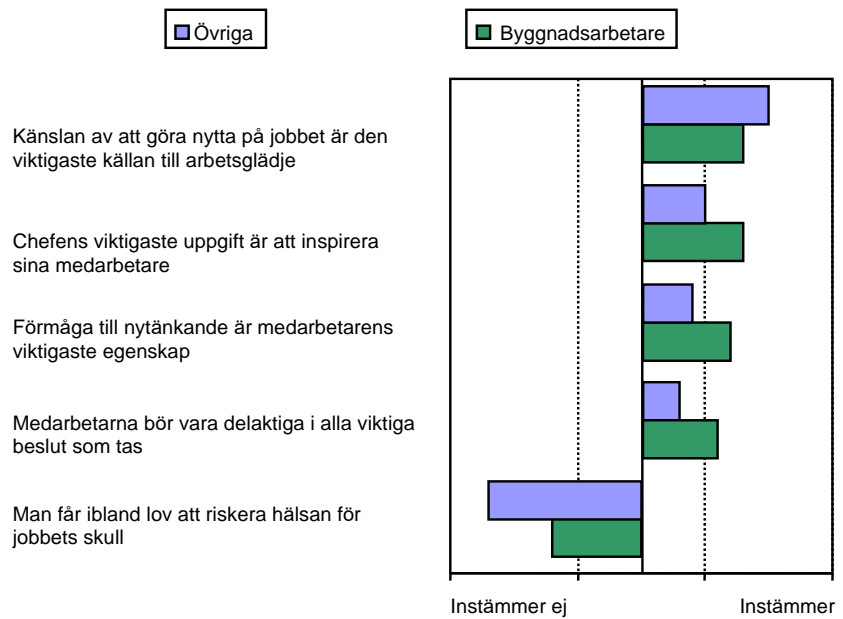
När man jämför olika funktioner inom kategorin yrkesbakgrund framstår en grupp som speciell, nämligen byggnadsarbetare (det vill säga installatörer, träarbetare, plattsättare, anläggare och dylikt.) Denna grupp uppvisar stora skillnader jämfört med andra i så gott som alla avseenden. I nedanstående grafer kan man studera de signifikanta skillnader vi funnit. (Vid sidan om dessa skillnader finns även andra icke säkerställda skillnader.)

Signifikanta skillnader Övriga och Byggnadsarbetare – Mina värderingar



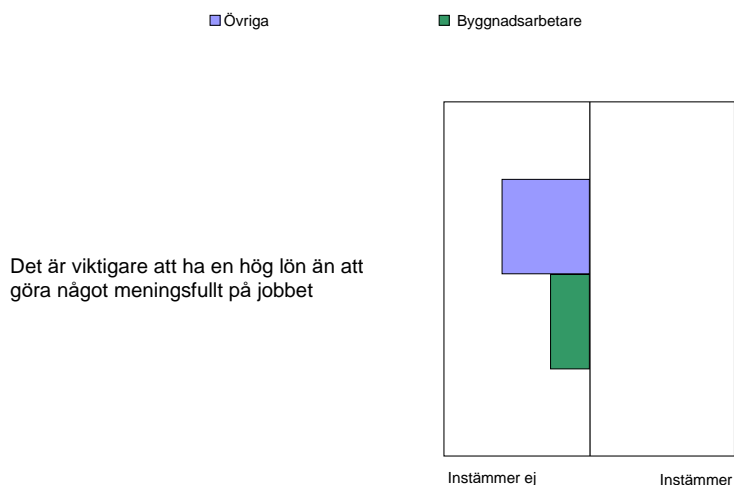
Ett exempel är fritiden som är väsentligt mycket viktigare för denna grupp än övriga. Förnyelse likaså och självförverkligande i arbetet. Däremot är intresset för mångfald avsevärt mycket lägre.

Signifikanta skillnader Övriga och Byggnadsarbetare – Mina värderingar



Känslan av att göra nytta betyder också mindre för denna grupp. Chefer förväntas däremot i högre utsträckning inspirera sina medarbetare. Man anser även att medarbetare ska vara delaktiga i alla viktiga beslut som tas, på ett sätt som skiljer denna grupp från andra. Vidare kan vi nämna att lön är signifikant viktigare för byggnadsarbetare än för övriga yrkeskategorier, vilket kan sammanhålla med skillnader i lönenivåer jämfört med andra. Men det kan även finnas andra förklaringar, till exempel att arbetet inte upplevs lika inspirerande och roligt som andras och då betyder kanske materiell kompensation desto mer.

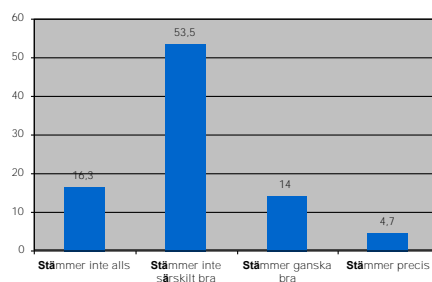
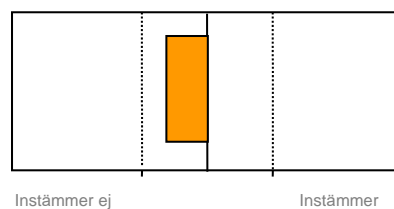
Signifikanta skillnader Övriga och Byggnadsarbetare – Mina värderingar



Svarsfördelningen i procent ser ut på följande sätt.

Mina värderingar byggnadsarbetare

Det är viktigare att ha en hög lön än att göra något meningsfullt på jobbet



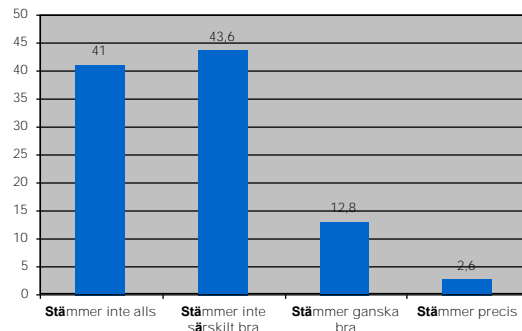
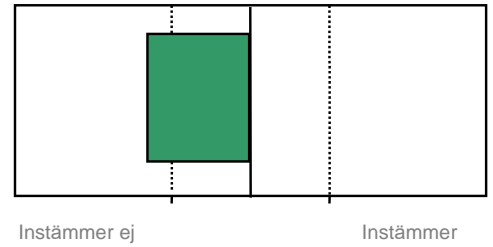
Inte heller är man lika instämmande i följande påstående som andra: ”Jag tycker att ledningen i mitt företag har värderingar och synsätt som stämmer med mina”. Samma sak gäller även: ”Jag känner att man utvecklas som människa i mitt nuvarande arbete”. Man är också mindre positiv till ”Jag tycker att mitt arbete i detta byggprojekt är roligt och stimulerande”.

Av utrymmesskäl avstår vi från att visa fler skillnader men adderar likväl en bild som illustrerar skillnaderna mellan byggnadsarbetare och övriga yrkesgrupper, nämligen när det gäller inställningen till hälsa.

Hälsa är visserligen ett viktigt värde för de flesta byggnadsarbetare, men skillnaden mot övriga yrkesgrupper är iögonfallande. Skillnaden i procentsatser mellan grupperna framgår av de två nedanstående graferna.

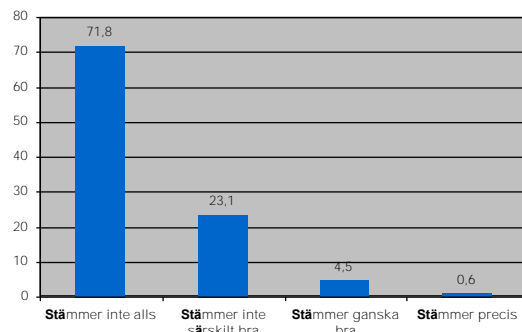
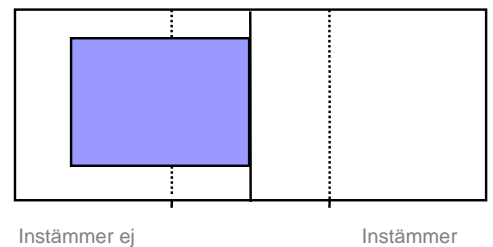
Mitt projekt - värderingar och kultur Byggnadsarbetare

Man får ibland lov att riskera hälsan för
jobbets skull



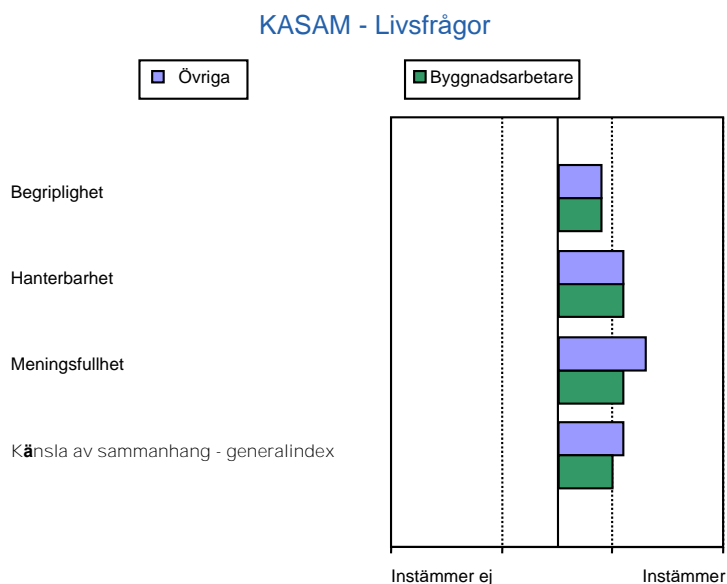
Mitt projekt - värderingar och kultur Övriga

Man får ibland lov att riskera hälsan för
jobbets skull



Det är ett svårtolkat resultat. Men värderingskillnaderna mot övriga yrkeskategorier är tydliga. Lön och fritid är viktigare för byggnadsarbetare än för övriga, medan hälsa har mindre betydelse. Det kan nämnas att gruppen innehåller fler unga än övriga, samtidigt som de flesta arbetat längre än 3 år i yrket.

Man får sammanfattningsvis ett intryck av att byggnadsarbetare verkar vara mer isolerade och mindre nöjda med tillvaron på jobbet än övriga. Man mår heller inte lika bra som andra. När det gäller risk för att drabbas av psykisk ohälsa ligger byggnadsarbetare precis på det gränsvärde (medelvärde 0,5), under vilket man normalt räknar med att problem kan uppstå, till exempel sjukskrivningar.



Dessa iakttagelser formuleras med viss försiktighet eftersom gruppen i jämförelse med andra har varit liten. Det finns anledning tro att det externa bortfallet varit betydande just i denna grupp. Många byggnadsarbetare har inte tyckt det varit viktigt att svara, kanske för att man inte förstått meningen med och betydelsen av en enkät om kultur och värderingar. Byggnadsarbetarna har inte känt sig tillräckligt motiverade eller engagerade för att svara. Man kan dessutom förmoda att de som faktiskt svarat varit mer positiva än de som inte brytt sig om att ta ställning till enkätfrågorna.

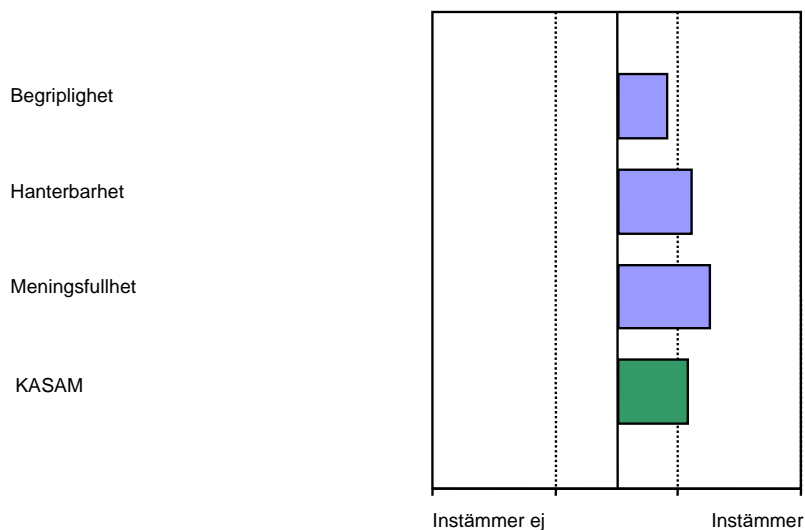
KASAM – känsla av sammanhang

Vi nämnde inledningsvis att del 5 i enkäten utgörs av ett frågebatteri hämtat från den numera framlidne israeliske forskaren Aaron Antonovsky.²¹ Instrumentet som kallas för KASAM består av 13 frågor i den version vi här använt. Utifrån svaren på de olika frågorna (påståendena) i instrumentet skapas tre delskalor (begriplighet, hanterbarhet, och meningsfullhet) i indexerad form, vilka tillsammans ger

²¹ KASAM är en svensk översättning från engelska och betyder Känsla Av SAMmanhang. Det engelska ordet är SOC eller *Sense of Coherence*. Se *Hälsans mysterium*, Natur & Kultur, 2005.

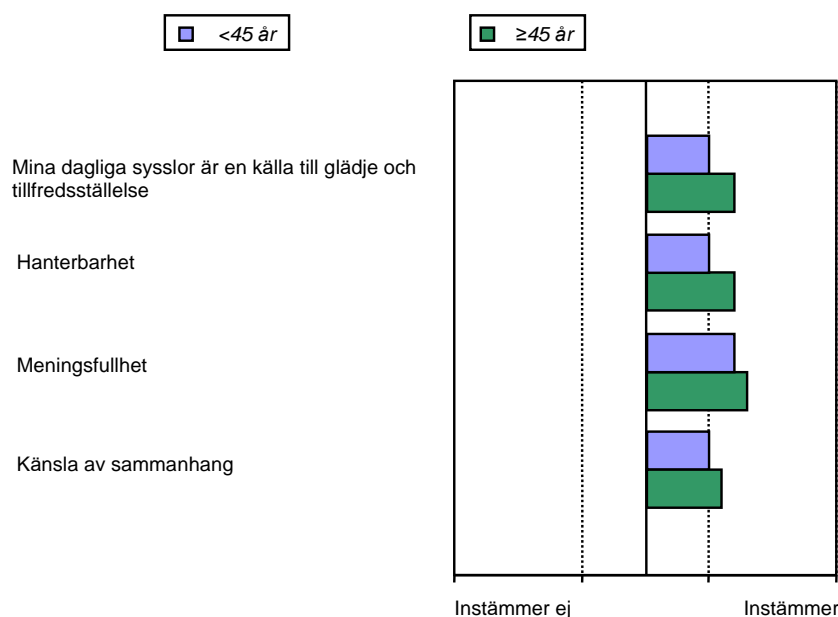
en bild av individens upplevelse av sig själv i förhållande till sin omvärld, inte enbart vederbörandes upplevelse av förhållanden på arbetsplatsen. Samtliga svar har sedan indexerats, något som ger vad som brukar kallas ett generellt KASAM-index. Detta index används i olika mätningar över hela världen och anses ge goda möjligheter att förutsäga utveckling när det gäller risker för psykisk ohälsa.

KASAM - Känsla av sammanhang - indexerat



Ovanstående graf visar index för de olika delskalorna och ett samlat index för samtliga 13 item. Totalindex ligger något över gränsvärdet +0,5. Som vi sett i en tidigare graf är det byggnadsarbetarna som till viss del drar ner index, även om gruppen numeriskt är liten i jämförelse. I övrigt kan vi nämna att en grupp som drar upp index är de äldre och de som arbetat längre i branschen. Denna grupp av anställda är i allmänhet nöjdare och gladare än yngre och mindre erfarna.

Signifikanta skillnader ålder (under) <45 år & (över) ≥45 år - KASAM



Även gruppen projektledare har ett högre KASAM-index jämfört med övriga.²² En förklaring kan vara att de som har mer ansvar och i allmänhet även längre erfarenhet, också har lättare att se ett sammanhang och uppfatta den vidare mening med det arbete som utförs i det aktuella byggprojektet. Detta bidrar till att man mår bättre och trivs i högre grad på sin arbetsplats. Vi ska avslutningsvis återkomma till detta. Samma resultat har vi även funnit i studier av företag och organisationer inom andra branscher.

Korrelationer

I de flesta kvantitativa studier är det av intresse att se hur olika fenomen (variabler) i en aktuell undersökningen hänger samman. Man frågar sig om det finns samband, eller korrelationer, mellan olika item och om dessa är säkerställda.

När man talar om säkerställda, eller signifikanta, samband hävdar man att det inte är slumpen som gjort att variablerna uppträder på ett speciellt sätt, det vill säga tillsammans eller i samvariation. Man kan också tala om svaga, medelstarka och starka samband. Det saknas dock en etablerad överenskommelse mellan statistiker om hur man ska gradera styrkan i ett samband mellan två variabler. När det här talas om samband eller

²² När det gäller KASAM finns inga signifikanta skillnader mellan män och kvinnor. Överst i grafen ovan visas svarsfrekvensen för ett av de 13 item som ingår i KASAM.

korrelationer är egentligen det enda som sägs att ett visst fenomen är korrelerat till, eller sammanlänkat med, ett annat, så att båda uppträder i förhållande till varandra på ett sätt som kan beskrivas med hjälp av en matematisk ekvation vilken genererar en så kallat korrelationskoefficient. Korrelationskoefficienterna beräknas med det statistikprogram som nämndes inledningsvis (SPSS) och visar graden samvariation eller korrelation.

I nedanstående bild kan man se ett exempel på ett säkerställt statistiskt samband mellan två variabler, nämligen ”Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt” och ”Fel och skador beror ofta på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt som detta”.

Correlations		
		Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt
Fel och skador beror ofta på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt som detta	Correlation Coefficient	,532**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	246

Korrelationskoefficienten är här 0,532 och signifikansnivån är hög, vilket framgår av de två asteriskerna efter koefficienten i matrisen.²³

När det gäller den aktuella undersökningen har vi letat efter samband mellan ett urval av variabler. Det har varit ett omfattande och tidskrävande arbete med tanke på det stora antalet item, 150. Antalet tänkbara korrelationer blir då mycket stort, om man ska beakta samtliga möjligheter.²⁴ Vi har därför begränsat antalet variabler, och valt att koncentrera oss på sådana som bedömts vara intressanta utifrån undersökningen syfte, att se om det finns samband mellan förekomsten

²³ Styrkan kan variera mellan 0 och 1.

²⁴ Antalet unika korrelationskoefficienter blir $150 \cdot (75-1) = 11\ 100$.

av fel, brister och skador i byggverksamheten och variabler för motivation, engagemang, värderingar och kultur.

Våra studier har visat att det finns ett stort antal sådana korrelationer på olika signifikansnivåer och med olika styrkor. Här ska endast redovisas de viktigaste och vi inleder med en sammanfattning. När det gäller fel, brister och skador handlar det om respondenternas upplevelser av sådana i den egna verksamheten, vilket är viktigt att framhålla. Man måste följaktligen vara medveten om att det många gånger kan vara svårt för den enskilde att uppfatta eventuella problem och utmaningar. Vi har inte heller tillgång till statistiska uppgifter om faktiska fel, brister och skador i byggverksamheten. Sådan statistik finns överhuvudtaget inte, såvitt vi kunnat utröna.

Inledningsvis ska vi nämna att materialet uppvisar en korrelation mellan medarbetarnas motivation (för att göra en bra insats) och deras engagemang (att känna sig involverade på arbetsplatsen och i verksamheten). Svarar man instämmande i påståendet ”Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt” tenderar man att också svara instämmande i påståendet ”Fel och skador beror ofta på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt som detta”. Och vice versa, det vill säga lågt instämmande i det första påståendet ger motsvarande lågt i det andra. Detta är bland de starkaste korrelationerna i undersökningen.²⁵

Brist på engagemang är också kopplat till brister i arbetsledningen. De ovanstående två påståendena korrelerar med ”Fel och skador beror ofta på brister i arbetsledningen”. Detta senare påstående har även ett negativt samband med påståendet ”Min projektledning är mycket duktig på att motivera mig att göra en bra insats i detta byggprojekt”. Om man instämmer i att fel och skador beror på arbetsledningen, har man en tendens att anse att projektledningen inte motiverar de anställda på ett bra sätt. Man anser att bristande motivation som orsakar fel, brister och skador är kopplat till huruvida projektledningen har förmåga att motivera de anställda till att göra en bra insats i projektet. Detta samband har påtalats i Boverkets rapport från 2018 men man kan nu säga att sambandet är belagt i det statistiska materialet.

En väldigt viktig faktor i sammanhanget är vad vi brukar kalla horisontell konsonans, eller värderingsgemenskap mellan medarbetare och kollegor, både i projekten och i det företag där de är anställda. Påståendet ”Jag och övriga medarbetare i detta byggprojekt har samma värderingar och synsätt” visar sig också vara positivt korrelerad till ett flertal variabler, som hjälpsamhet, teamkänsla, samhörighet, saklighet, välbefinnande,

²⁵ Här redovisar vi enbart säkerställda korrelationer.

meningsfullhet men även till faktorer som om företaget där man arbetar har en tydlig vision för verksamheten och i än högre grad om projektet man arbetar i har en klar och tydlig vision för vad man förväntas åstadkomma.

Värderingsgemenskap är också korrelerad (negativt) till påståendet ”Fel och skador beror ofta på brister i arbetsledningen”, vilket betyder att om man upplever att ”övriga medarbetare i byggprojektet har samma värderingar och synsätt” som man själv har, tar man avstånd från påståendet ”Fel och skador beror ofta på brister i arbetsledningen”. Samtidigt instämmer man i att ”Min projektledning är mycket duktig på att motivera mig att göra en bra insats i detta byggprojekt”.

Mindre förvånande är kanske att meningsfullhet (instämmande i påståendet ”Jag upplever mitt nuvarande arbete som meningsfullt” och avståndstagande från ”Det är viktigare att ha en hög lön än att göra något meningsfullt på jobbet”) är korrelerade (i det senare fallet negativt) till ”Jag tycker att mitt arbete i detta byggprojekt är roligt och stimulerande” och till känslan av stolthet över vad man åstadkommit samt att ens ”dagliga sysslor är en källa till glädje och tillfredsställelse”.²⁶

Meningsfullhet är även kopplat till om projektledning kan motivera de anställda att göra en bra insats, vilket kan sägas vara naturligt. Lite mer förvånande är dock att det finns en korrelation mellan meningsfullhet och påståendena ”Det är viktigt att även medarbetare tänker på att deras insatser ska vara kostnadseffektiva” och ”Jag anser att detta byggprojekt har en klar och tydlig vision för vad vi ska åstadkomma tillsammans”. Vision och meningsfullhet hänger med andra ord samman. Visionen, om den är bra formulerad, skapar förutsättningar för att uppleva projektets syfte och mål som meningsfullt också för den enskilde medarbetaren.

Kostnadseffektivitet är för övrigt även kopplat till planering, utvärderingar och vision, och till om arbetsledningen kan motivera de anställda att göra en bra insats, till horisontell värderingsgemenskap, teamkänsla, förekomsten av vision, men också till arbetsglädje, meningsfullhet och stolthet.

Sammanfattningsvis pekar resultatet alltså på en rad olika samband, i vissa fall ganska starka, mellan faktorer vilka kan betraktas som avgörande för att åstadkomma ett bra resultat i byggverksamheten samtidigt som man håller nere förekomst av fel, brister och skador. Företeelser som känslan av arbetsglädje och att ens dagliga sysslor är en källa till glädje och tillfredsställelse, vetskapen av att göra nytta,

²⁶ Sambanden är särskilt tydliga i byggnadsarbetargruppen. Det sista påståendet i meningen hör hemma i KASAM-instrumentet.

upplevelsen av att ha ett stimulerande och meningsfullt arbete, stolthet över vad man åstadkommit är sammantaget vad de flesta skulle förknippa med att vara motiverad och engagerad i sitt arbete. Sådana företeelser är i sin tur relaterade till ett motiverande projektledarskap, upplevelsen av att dela värderingar och synsätt med sina arbetskamrater, ömsesidig hjälpsamhet och samhörighet liksom faktorer som utvärdering, planering och kostnadseffektivitet.

Från andra vetenskapliga studier vet man att fenomen som meningsfullhet, arbetsglädje, gemenskap och samhörighet med arbetskamrater, ett gott ledarskap, engagemang och känslan av att vara motiverad i sitt arbete är förbundna med vad som kallas god organisationskultur.²⁷

En slutsats man kan dra är att det finns ett samband mellan a) engagemang och motivation hos de anställda, b) ambitionen att minska förekomsten av fel, brister och skador i byggprojekten och c) den kultur som präglar både byggprojekten och företagen där projektmedarbetarna är anställda. De medarbetare som är motiverade och engagerade kommer att vara inställda på att undvika fel, brister och skador och istället göra rätt från början. Han eller hon betonar vikten av planering och utvärdering samt tycker även att medarbetare ska värna kostnadseffektivitet. Man vill kunna känna stolthet över vad man åstadkommit och veta att man gör och har gjort nytta genom sitt arbete. Man är medveten om att detta är grunden för verklig arbetsglädje och känslan av att uträtta något meningsfullt. Man inser också att andras uppskattning av arbetsinsatsen är en väsentlig källa till arbetsglädje. Dessutom tycker man att det egna projektet ”för att bli framgångsrikt behöver en tydlig vision för verksamheten som alla involverade instämmer i”. Visionen, det vill säga formuleringen av de värden som man vill skapa i projektet, är en väsentlig del av en framgångsrik organisationskultur.

Fler slutsatser

Det finns inget i det empiriska materialet från denna undersökning som talar för att de som arbetar i byggprojekt generellt sett skulle vara oaktsamma eller oansvariga i sitt sätt att utöva sitt yrke. Tvärtom är det intryck man får från en samlad bedömning av enkätsvar och fria kommentarer att de anställda tar sitt arbete på stort allvar och är stolta över vad de åstadkommer. Man mår i de flesta fall bra, trivs på jobbet och är tillfreds med sina egna prestationer, sina arbetskamrater och sin

²⁷ Se Sten Philipsons *Kan en värdegrund skapa framgång?* Studentlitteratur, 2011. Här finns en sammanställning av ett stort antal vetenskapliga studier inom området. I övrigt, se avsnittet Organisationskultur i denna rapport.

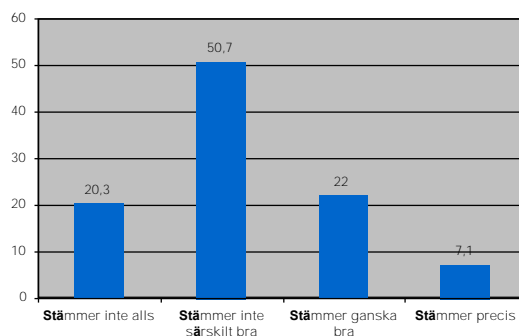
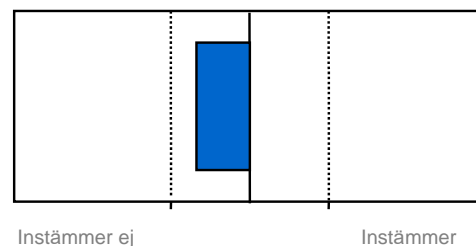
projektledning. Ett undantag utgörs av byggnadsarbetargruppen som är klart mindre nöjd än andra yrkesgrupper. Byggnadsarbetare tillhör dem som kan behöva mer stöd i framtiden, något som sannolikt skulle bidra till att reducera problemen i byggverksamheten. Vi har också nämnt att de byggnadsarbetare som valt att besvara enkätfrågorna troligen är mer positiva än de som inte brytt sig om att svara.

Resultatet visar emellertid att drygt var 10:de enkätdelegare inte tillfullo delar värderingar med ledningen för det projekt (eller det egna företaget) i vilket man arbetar. Samtidigt har vi konstaterat att det finns många som har fått sina uppfattningar om ledningens värderingar om bakfoten. Trots det tar man ändå till största del (86,8 %) avstånd från påståendet: *”Min projektledning har ibland förväntningar på mitt arbete som kommer i konflikt med vad min närmaste chef (i företaget där jag är anställd) anser”*.

Man tycker vidare att man själv och ens närmsta arbetskamrater i projekten utgör välfungerande team (80,5 %). Nästan lika många (76 %) instämmer i påståendet: *”Mina närmaste medarbetare i detta byggprojekt ser positivt på om jag lämnar förslag på hur man kan förbättra kvaliteten i våra arbetsmetoder”*. Man upplever sitt nuvarande arbete som meningsfullt och tycker det är roligt och stimulerande. Över 80 % svarar instämmande i följande påstående: *”Jag känner ofta stolthet när jag ser en byggnad som jag varit med om att förverkliga”*. Man tar också klart avstånd från följande två påståenden: *”Det händer att jag lämnar ifrån mig utfört arbete även om det jag hållit på med inte uppnått tillräcklig kvalitet”* och *”Det händer att jag ligger sömnlös efter en arbetsdag då jag gjort en insats som jag inte är nöjd med”*. Samtidigt svarar 29,1 % av respondenterna – nästan var tredje anställd – instämmande i påståendet: *”Jag har ofta upplevt att det förekommer fel och brister i de byggprojekt där jag har arbetat”*.

Mitt projekts värderingar

Jag har ofta upplevt att det förekommer fel och brister i de byggprojekt där jag har arbetat



Man undrar: vad är problemet? Vad är det som gör att man inte i högre utsträckning lyckas komma till rätta med alla kostsamma problem i byggverksamheten? Om man tar sikte på de problem som uppkommer i produktionsskedet, och det är framför allt där som man antagit att avsaknad av engagemang och motivation är huvudorsak, handlar det om "slarv, okunskap, nonchalans" enligt vissa bedömare.²⁸ Av någon anledning, oklart vilken, känner somliga anställda inte tillräckligt ansvar och de brister även i noggrannhet. I Boverkets rapport från 2018 sägs det: "Platsledningen på byggarbetsplatsen bemannas ofta av unga medarbetare med bristande erfarenhet som förväntas fatta många, stora och ofta snabba beslut".²⁹ Detta kan vara en av anledningarna. Andra menar att vanliga orsaker är "brister i planeringen, dålig kommunikation, risktagande och oerfarenhet"³⁰.

Huvudintrycket är att det finns många olika orsaker till problemen och att det är svårt att peka på en enda generell förklaring. Samtidigt: om det är riktigt att avsaknad av motivation och engagemang är huvudanledningen

²⁸ Statliga Bygghälsokommittén; citat från Boverkets rapport *Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn*, 2018:36, s. 89.

²⁹ A.a., s. 30.

³⁰ Ibid.

till problemen betyder det att kultur och värderingar spelar en stor roll i sammanhanget.

Det ska sägas att man inte vet vilka av de projekt som deltagit i vår undersökning som har haft problem. Alla kan väl förväntas ha haft vissa problem men sannolikt har en del projekt haft större och fler problem än andra. Man vet dock inte om några av dessa projekt ingått i vår studie. Vi har konstaterat att det finns skillnader mellan projekten på många områden och att jämförelsevis många av de svarande har uppgett att de ofta upplevt att det förekommer problem i byggverksamheten. Man anar att skillnaderna speglar både olika kulturer och olika ledarskapsstilar.

Det har tidigare konstaterats att projektledning och medarbetare brister i kommunikation kring värderingar och synsätt. Man känner inte varandra särskilt väl, även om arbetet flyter på. De anställda lever delvis i vanföreställningar om vad ledningen och ledarna/cheferna i projektet tycker är viktigt, mindre viktigt eller oviktigt. Man kan vara ganska säker på att ledningen och ledarna/cheferna inte heller vet speciellt mycket om de anställdas värderingar och prioriteringar. Anledningarna kan vara många. Ofta arbetar man under stark tidspress och hinner helt enkelt inte med att diskutera 'mjuka frågor'. En annan, och sannolikt viktigare förklaring, är att man inte inser betydelsen av att försöka skapa en bra och välfungerande projektkultur. Och även om man gör det vet man inte hur man ska gå tillväga för att åstadkomma en sådan.³¹

Undersökningen ger, som sagt, ett intryck av att det stora flertalet medarbetare i byggprojekten är motiverade och engagerade i sitt arbete. Problemet är att motivationen och engagemanget är begränsade i sina fokus. På ett ställe i Boverkets rapport heter det: "Effektiviteten minskar när entreprenader delas upp på olika yrkeskategorier, ingen ser helheten, man vet inte vad som ska hända sedan, man tar inte ansvar för helheten".³² Kajsa Hessel, ordförande för Byggcheferna, är i en intervju i Dagens Nyheter inne på liknande idéer. Hon säger bland annat: "En byggarbetsplats är komplicerad, med många olika yrkesgrupper och underentreprenörer inblandade. Var och en gör sitt, men ingen tänker på

³¹ " Ytterligare ett problem är att byggindustrin är tydligt mansdominerad. Machokulturen är utbredd. Hur mjuka värden och ledarskapsmetoder ska få fäste är (därför) en av knäckfrågorna" säger Kajsa Hessel, Byggcheferna. Intervju i DN 2020-06-30.

³² Ibid.

hur det egna arbetet kan påverka grannens, eller den som ska komma efteråt.”³³

Om detta är riktigt betyder det att en möjlig förklaring till att många anställda i projekten inte är beredda att ta ett bredare ansvar i verksamheten beror på att de inte i tillräcklig utsträckning ser det större sammanhanget och inte känner sig delaktiga i den helhet som ett stort byggprojekt innebär. Deras motivation och engagemang är därför primärt inriktat på de egna arbetsuppgifterna. Man nöjer sig med vad vi kan kalla det lilla perspektivet eftersom ett större saknas. Detta kan vara en förklaring till att många problem uppkommer på byggarbetsplatserna och anledningen till att svårigheterna inte hanteras på ett bra sätt trots de anställdas motivation och engagemang.

För att göra en bra insats på arbetsplatsen måste arbetsuppgifterna upplevas som meningsfulla. Det vi ser en mening med känner vi oss motiverad att göra, i varje fall om meningen stämmer med vad vi själva tycker är viktigt. Vi strävar efter att göra sådant som vi tror har betydelse för oss själva och andra. Men det som vi inte förstår poängen med och inte känner delaktighet i, bryr vi oss inte om. Det får vara. Det angår oss inte. Varför ska man ta ansvar för mer än vad man blivit ombedd att göra, frågar sig säkert många ute på arbetsplatserna.

Naturligtvis förstår medarbetarna att det egna arbetet utgör en del av den totala arbetsinsats som skapar slutresultatet. Svårigheten är att man inte ser hur insatserna hänger ihop. Problemet är att många medarbetare inte ser helheten, inte har en bild (eller en vision) av vad projektet eller bygget egentligen går ut på. Man ska bygga en skola, ett sjukhus, ett bostadshus eller en kontorsbyggnad. So what? Den övergripande meningen med projektet är man inte införstådd med och efterfrågar inte heller. Den upplevs inte som särskilt viktigt. Istället koncentrerar man sig på sina egna arbetsuppgifter och försöker utföra dem så bra som möjligt. Här är man motiverad och vill göra bra ifrån sig. Arbetets mening har i första hand med den egna prestationen att göra. Det är också den man kan få uppskattning och belöning för. Inte för att man försöker ta ett större ansvar. Åtminstone finns den inställningen hos tillräckligt många för att antalet fel, brister och skador fortsätter att vara alldeles för stort.

För att bli motiverad att ta ansvar för mer än sina egna uppgifter krävs att man ser den övergripande meningen med det projekt i vilket man arbetar. Värdet av den individuella insatsen måste kopplas till den nytta som skapas för helheten och den övergripande betydelsen som projektet har. För detta krävs bland annat en vision som förklarar vad syftet är och ett

³³ *Machokulturen i byggbranschen orsakar kostnader för miljarder*, DN 2019-11-03

ledarskap som kan förmedla innehållet.³⁴ Visserligen anser många att det projekt man arbetar i har en vision, det framgår av enkätsvaren. Men man får trots detta ett intryck av att visionen inte tillräckligt tydligt lyckas förmedla projektens samlade innebörd och syfte.

Samma sak gäller engagemang. En anställd som inte känner sig engagerad eller involverad i sitt projekt som helhet, kommer inte heller att vara intresserad av att göra en bra insats utöver sina egna omedelbara uppgifter. Det är först när de anställda inser att de med sitt arbete gör något vilket har betydelse i ett större sammanhang som det skapas ett mer omfattande engagemang. Först då känner man sig involverad i helheten. Den som upplever ett sådant större engagemang har förstått att det som förväntas av honom eller henne betyder något mer och att arbetsinsatsen skapar värde inte bara för honom eller henne själv och det egna företaget. För att bli engagerad på det sättet måste man förstå att man gör en insats som gör en skillnad i ett större sammanhang.

Ett större engagemang, liksom en djupare motivation, kommer ur upplevelsen av att det man förväntas göra i arbetet är viktigt och betydelsefullt på fler sätt än att man får en rimlig lön, har trevliga arbetskamrater, bra chefer, känner att man utvecklas i jobbet, lär sig nya saker och kan bibehålla sin hälsa. Det krävs att man förstår att det man gör är en del i ett större sammanhang. Människor som är engagerade på detta sätt tror på att det de uträttar är viktigt och skapar värde för andra, kanske för samhället som helhet.

I detta sammanhang är chefer och ledare nyckelpersoner. Det har redan framhållits. De behöver ett tydligt uppdrag från ledningen att förmedla den fulla innebörden av det som ett byggprojekt ska förverkliga. För detta krävs ett utvecklat ledarskap och bred kompetens. Chefer och ledare har i regel god formell kompetens, till exempel när det gäller strategisk och yrkestekniskt kunnande samt förmåga till ekonomisk planering och uppföljning. Ett stort mått av social kompetens och goda möjligheter att kommunicera på ett effektivt sätt är också en förutsättning, något som dock verkar vara bristfälligt på sina håll, om man ska tro enkätresultatet. Ledare och chefer behöver även kunna handskas med konflikter och motsättningar. Ett etiskt förhållningssätt och förståelse för hur man tillsammans med övriga medarbetare bygger en god projektkultur är också nödvändiga förutsättningar. Vi talar ofta om ett värdebaserat ledarskap. Utan en sådan bred kompetens kommer ledarskapet inte att kunna möta framtida utmaningarna och bidra till att forma en bra arbetsmiljö för alla medarbetare i projekten. Här behövs att den högsta

³⁴ Vi har tidigare konstaterat att vision och meningsfullhet hänger samman. Se avsnittet Korrelationer.

ledningen inser behoven och verkligen utrustar sina chefer och ledare med rätt verktyg och praktiskt stöd. I regel förstår man detta, men i praktiken har andra saker ofta större betydelse. Här måste en förbättring ske. Att närmare diskutera vad detta innebär går dock utöver vad som behandlas i denna rapport.³⁵

Helhetssyn istället för stuprörsmentalitet

Ett problem som ofta nämns är stuprörsmentaliteten, det vill säga tendensen till fragmentisering och avsaknad av en ambition att samordna och koordinera verksamheterna inom de olika byggprojekten. Problemet uppkommer när olika företag ska samarbeta i ett givet projekt. Varje enskild aktör vill bidra med det man är kontrakterad för och åstadkomma en samordning inom respektive företag för att uppnå bästa resultat. Men när de olika företagen ska samarbeta är det svårt att få till gränsöverskridande kommunikation och en ambition att definiera utmaningarna i gemensamma termer och finna samordnade lösningar på eventuella problem. Sällan eftersträvas ett helhetsgrepp, åtminstone verkar det vara ovanligt.

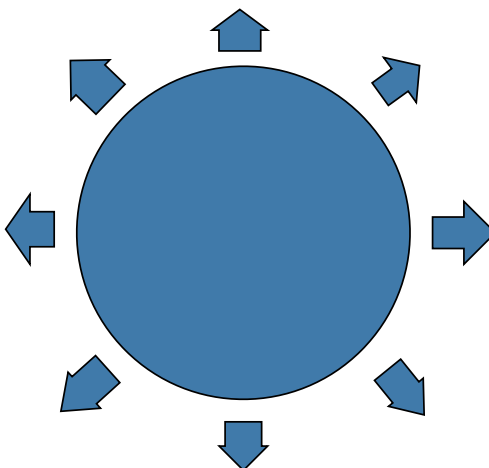
Stuprörsmentaliteten finns på många ställen men förefaller speciellt problematisk i byggbranschen. Kanske kan problemet beskrivas som ett systemfel. Det är oklart vad som avses med en helhetssyn och vem som är ansvarig för att åstadkomma en sådan. Det som behövs är en tydligare beskrivning av de övergripande värden man avser att förverkliga i ett aktuellt projekt. Vad som krävs är en generell och av alla delad förståelse för vart verksamheten i sin helhet syftar och att alla anställda måste samverka för att det övergripande syftet ska uppnås. Detta ansvar måste åvila projektledningen som måste ges ett större ansvar för att skapa och kommunicera ut en sådan helhetssyn.

Ett annat sätt att uttrycka saken på är att säga att varje individs insatser i projekten är viktiga, men att de är det i ett sammanhang. Om alla medarbetare gör sin del, så att insatsen tillsammans med andras bidrar till att det bildas en helhet, har han eller hon fullgjort sin uppgift på ett bra sätt. Värdet av insatsen är därmed kopplad till den nytta som skapas för totaliteten. Det viktiga är inte om den enskilde individen presterar maximalt, eller gör bättre ifrån sig än någon annan, utan om han eller hon

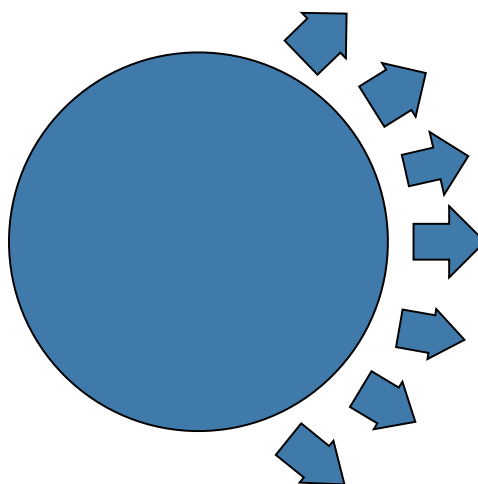
³⁵ För en forskningsrelaterad framställning i ämnet, se till exempel *Hur blir bygghjälpen en ledare? En studie om kompetenshantering och strategiskt ledarskap*, avd. för Construction Management vid Chalmers Tekniska Högskola, Göteborg, 2018.

bidrar till att *alla* kan göra sin insats så bra att man tillsammans når sina mål och skapar något betydelsefullt.

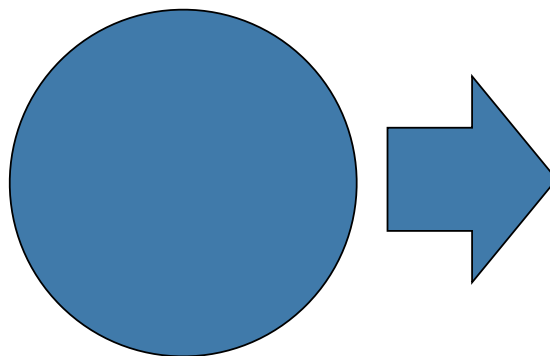
Nedanstående tre bilder illustrerar tankegången.



I en organisation där medlemmarna insatser inte koordineras på rätt sätt mot entydiga mål spelar det liten roll hur mycket var och en anstränger sig. Insatserna kommer ändå inte att förflytta organisationen i avsedd riktning eftersom krafterna tar ut varandra.



Om kraften från samtliga däremot kan fokuseras mot mål som alla förstår och bejaktas utvecklas stor energi *utan* att den enskilde medarbetaren behöver anstränga sig alltför mycket. Om individen dessutom lägger manken till, som man säger, ökar den samlade energin än mer.



Poängen är att ju fler som har ett sådant fokuserat engagemang i en organisation, till exempel ett byggprojekt, desto mer kraft genereras. Det handlar om att få till stånd en känsla av delat ansvar för vad man ska åstadkomma tillsammans.

Att skapa en sådan helhetsupplevelse och bred ansvarskänsla är det viktigaste syftet med att utveckla kulturen på arbetsplatsen. Utan ett sådant kulturarbete är det näst intill omöjligt, givet rådande kvalitets- och belöningsystem, att motivera anställda att ta ansvar för mer än sina egna arbetsuppgifter. Vad som bland annat krävs är mer av systemiskt tänkande i kombination med en välutformad värdegrund som tydliggör de värden som projektet är tänkt att förverkliga och som visar hur man som anställd förväntas agera för att uppnå det huvudsakliga syftet med projektet.³⁶ Värdegrunden måste sedan på ett effektivt sätt införlivas och

³⁶ Systemiskt tänkande, eller systemtänkande, innebär att man ser verkligheten utifrån begrepp som helhet, sammanhang, relationer, funktioner och mönster. De olika delarna i systemet går inte att frikopplas från varandra utan att förståelsen av tillvaron går om intet. För ytterligare information om systemiskt tänkande och lärande organisationer, se Peter Senges *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, 2006-04-01.

förankras i projekten. Kulturarbetet bör också utvärderas kontinuerligt och följas upp.

Kultur- och värdegrundsarbete

Avgörande för att en organisationskultur ska bli framgångsrik är alltså, enligt vårt synsätt, att det finns ett tydligt och klart värdegrundsdokument. Ett sådant innehåller de värden och värderingar som ska ge riktning och mål åt verksamheten i till exempel ett byggprojekt. Ett värdegrundsdokument ska uppfattas som ett redskap för verksamhetsstyrning. Ingen anställd ska tro att det enbart har symbolisk eller känslomässig betydelse. Det ska i praktiken styra verksamheten och det sätt på vilket chefer och medarbetare handlar och agerar. Värdegrundens värden bestämmer med andra ord sättet att driva verksamheten, organisera arbetet, bemöta kunder, samarbetspartner och medarbetare. Men det ska även användas för att utvärdera arbetsinsatserna och följa upp resultatet. En värdegrund är ett av en rad olika styrverktyg som tillsammans används av ledningen för att styra handlingar, attityder och inställning till arbetet. Men de måste integreras så att allt som sker i ett projekt hänger samman.

Värdegrunden måste därför innehålla tydliga definitioner på de värden och värderingar som organisationen har till uppgift att förverkliga. Den ska även innefatta en tydlig värdebaserad vision för verksamheten samt ett antal handlingsprinciper till vägledning för de anställda. När värdegrunden är klart och tydligt formulerad samt accepterad och praktiserad av alla i organisationen formas en bestämd kultur. Chefer och ledare har en viktig roll i sammanhanget. Men de behöver mer kunskap och ökad kompetens när det gäller bland annat värdebaserat ledarskap. Organisationskulturen återspeglas i sättet att sköta kontakten med kunder, samarbetspartners och underleverantörer samt i det klimat som råder på arbetsplatsen. Med ”god” kultur menas en organisation med hög grad av värderingsgemenskap mellan de anställda och mellan ledning, chefer och medarbetare.³⁷

Värdegrunden ger, när den är rätt konstruerad, även möjlighet att precisera de kvaliteter (värden) som verksamheten avser att leverera. Detta innebär en möjlighet att mäta kvaliteten i det man åstadkommer. Många kvalitetssystem bygger på mätningar av kundnöjdhet. Det räcker inte. Men när det finns en preciserad värdegrund kan tydliga kvalitetskriterier tas fram och användas i utvärdering och uppföljning.

³⁷ Här en kommentar från en av de svarande: ”Det är viktigt att en arbetskultur skapas, så att man tar hand om felet som ett lag och skapar en naturlig öppenhet kring felrapportering”.

Sådana kvalitetskriterier gör också att man kan utforma effektivare ersättnings- och belöningsystem, där det går att koppla sättet att visa uppskattning till individens prestationer för helheten.³⁸

Svårigheterna att bedriva ett framgångsrikt kultur- och värdegrundsarbete i byggbranschen kommer att vara stora, med tanke på projektens ofta temporära karaktär. Det praktiska byggarbetet kommer igång relativt sent i processen och det gäller då att ta vara på tiden. Möjligheter att ägna sig åt värderingar och kultur är små och incitamenten begränsade. Projektledare saknar också vanligtvis kompetens att bedriva ett kulturarbete som involverar alla. Likafullt är det viktigt om man på sikt ska åstadkomma en projektkultur som främjar motivation och engagemang på ett sätt som bidrar till att få ner antalet fel, brister och skador i byggverksamheten.

Det är därför väsentligt att kulturprocessen kommer igång redan i projekterings- och planeringsstadiet. I anbudshandlingar och förfrågningsunderlag måste byggherrarna beröra dessa frågor och presentera de värden och värderingar som ska ligga till grund för det kommande projektet. Krav måste också ställas på att anbudsgivare förstår och bejakar ett arbete med kulturen i projekten, som ett led att åstadkomma hög kvalitet och minska problemen.³⁹

Om man kräver att projektledning och medarbetare ska arbeta med att skapa en god projektkultur förutsätter det att alla förstår varför man ska göra det och hur processen är kopplad till ambitionen att minska problemen i byggverksamheten. Annars kommer de som arbetar i projekten att uppfatta kravet som ytterligare en meningslös pålaga från beställaren. Beställarna och projektledningarna kommer också att behöva hjälpmedel för hur ett sådant värdegrundsarbete ska bedrivas, till exempel en konkret och praktisk handbok som hjälper dem att arbeta med värderingsfrågor och kultur. Att ta fram en sådan borde ligga inom ramen för Boverkets uppdrag.

³⁸ Här ytterligare en kommentar: ”Generellt är det mycket fokus på lön men ofta inte korrelerat med arbetsprestation då montörer ofta har samma timlön efter att lärlingsperioden är avslutad. Kunde lön kopplas tydligare till prestation vore det lättare att engagera alla i kvalitetsprocesserna”.

³⁹ Här en annan kommentar från en av de svarande: ”Det svåraste är att få en samsyn på slutprodukten i tidigt skede, det kommer ofta i sent skede när saker har gått några varv mellan samtliga berörda”.

APPENDIX

Samtliga frågor (item) i den enkät del som kallas Mitt projekts kultur och värderingar

- I detta byggprojekt råder en öppen atmosfär
- I detta byggprojekt bedöms idéer på samma sätt oavsett vem som kommit på dem
- I det projekt jag arbetar i nu finns en inställning att man ska sköta sitt och inte lägga sig i vad andra gör
- Jag tycker att projektledningen har värderingar och synsätt som stämmer med mina
- Min projektledning är mycket duktig på att motivera mig att göra en bra insats i detta byggprojekt
- Jag tycker att projektledningen är beredd att lyssna till medarbetarnas uppfattningar
- Min projektledning har oklara förväntningar på mitt arbete
- Min projektledning har ibland förväntningar på mitt arbete som kommer i konflikt med vad min närmaste chef (i företaget där jag är anställd) anser
- Jag och övriga medarbetare i detta byggprojekt har samma värderingar och synsätt
- Mina medarbetare i detta byggprojekt är öppna för nya idéer
- Jag och mina närmsta medarbetare i detta byggprojekt utgör ett välfungerande team
- Alla som jobbar i detta byggprojekt är alla villiga att hjälpa varandra om det behövs
- Mina närmaste medarbetare i detta byggprojekt ser positivt på om jag lämnar förslag på hur man kan förbättra kvaliteten i våra arbetsmetoder
- Jag känner att man utvecklas som människa i mitt nuvarande arbete

- Jag tycker att mitt arbete i detta byggprojekt är roligt och stimulerande
- Jag upplever mitt nuvarande arbete som meningsfullt
- Jag känner ofta stolthet när jag ser en byggnad som jag varit med om att förverkliga
- När tidigare byggprojekt diskuteras så talar jag gärna om att jag har varit delaktig i just det projektet
- Mer tid behövs för att upprätthålla kvaliteten på vår arbetsinsats
- Jag känner att jag kan jobbet tillräckligt bra nu och att ytterligare ansträngningar att bli ännu bättre inte kan ge något
- Det händer att jag lämnar ifrån mig utfört arbete även om det jag hållit på med inte uppnått tillräcklig kvalitet
- Det händer att jag ligger sömlös efter en arbetsdag då jag gjort en insats som jag inte är nöjd med
- Det är så mycket prat om annat än arbetet på min arbetsplats att det försämrar effektiviteten
- Återkommande utbildning är mycket viktigt för att man ska hänga med i utvecklingen
- Det händer att projektledningens krav på min insats hamnar i konflikt med hur mitt företag (där jag är anställd) anser att insatsen ska se ut
- Mitt engagemang för att göra ett bra jobb är beroende av om det är någon som ser och uppskattar resultatet
- Jag har ofta upplevt att det förekommer fel och brister i de byggprojekt där jag har arbetat
- Fel och skador beror ofta på brister i arbetsledningen
- Fel och skador beror ofta på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt som detta
- Brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt
- Jag försöker uppmärksamma övriga medarbetare i detta byggprojekt på om de gör något fel

- Jag meddelar alltid projektledningen om jag ser något som är fel
- Det pratas ofta om andras fel och brister istället för att man gör något för att lösa problemen
- Om jag ser att någon gör fel i arbetet så påpekar jag alltid det snarast möjligt
- När jag ser att en medarbetare gör något fel eller använder en felaktig metod, känner jag ofta att det är lika bra att hålla tyst och inte lägga sig i
- Detta byggprojekt finns en inställning att man ska sköta sitt och inte lägga sig i vad andra gör
- Min arbetsinsats är densamma oavsett hur projektledningen agerar
- Min insats är densamma oavsett om jag vet vem som är byggherre/beställare till projektet
- Hur väl stämmer detta resonemang - 'Det är ändå ingen som kontrollerar resultatet, det enda som är viktigt i detta byggprojekt är att egenkontrollerna fylls i'

Nedan ett urval av deltagarnas fritt formulerade kommentarer och synpunkter

- Det svåraste är att få en samsyn på slutprodukten i tidigt skede, det kommer ofta i sent skede när saker har gått några varv mellan samtliga berörda.
- jag tycker att det har blivit slapp på arbetsplatsen med egna anställda , många som rider på vågen att inte behöver göra allt tar så lång tid , om man har en ue så händer det saker direkt när man frågar om dom kan göra det , då slipper man väntetid och får jobbet gjort.
- Mitt projekt är annorlunda mot de flesta projekt mitt företag har och det är svårt att kommunicera internt att det inte går att göra på vissa sätt i mitt projekt p g a dessa skillnader.
- Samarbeten uppmuntras och då kommer man automatiskt in på hur andra arbetar. Det är ett sätt att förnya sig på, att få andras lösningar på de problem som man själv har.

- Projektets mål bör vara samma som samhällets mål, annars bör projektmålen ändras snarare än överges.
- "Min insats är densamma oavsett om jag vet vem som är byggherre/beställare till projektet." Egentligen ska det inte ha någon betydelse vem man arbetar åt men jag anser: Om man har en bra beställare och projektgrupp så ökar lojaliteten. Om det är det omvända skapas det osäkerhet och större risk för fel.
- Arbetsinsatsens effekt är beroende av projektledningens redovisning av produktens slututformning.
- Det är lätt att Egenkontroller bara blir en pappersprodukt om man inte lyckas förmedla nyttan med dem till de som utför arbetet och får dem delaktiga i dess utformning och ifyllnad.
- Det finns en attityd om att det är montörerna som gör jobbet och projektledningen ofta hittar på massor med merarbete för att sysselsätta sig själva.
- Generellt är det mycket fokus på lön men ofta inte korrelerat med arbetsprestation då montörer ofta har samma timlön efter att lärlingsperioden är avslutad. Kunde lön kopplas tydligare till prestation vore det lättare att engagera alla i kvalitetsprocesserna
- Kvalitetssystem leder till tungrodd byråkrati, rädsla att tänka själv och rädsla för att ta personligt ansvar. Till slut är det endast systemen som tar besluten och ingen är ansvarig.
- Fel begås av alla och det är ett utmärkt tillfälle att lära och utvecklas. Det är viktigt att en arbetskultur skapas, så att man tar hand om felet som ett lag och skapar en naturlig öppenhet kring felrapportering.
- Diskutera fel och förbättringsmöjligheter som en vardaglig naturlig del av arbetsplaneringen.
- Fel och brister uppmärksammas effektivt genom att skapa tydliga och öppna kommunikationsvägar i projekt (exempelvis med stöd av JIRA i detta projekt) Samt gemensam frekvent samordning, detta tydliggör alla inblandade discipliners svårigheter i arbetet, vilket skapar en förståelse och en samsyn av arbetets objektiva. Vår roll innebär därför ofta att vi skapar dessa arbetsytor, för att minimera brister och fel i modeller och handlingar, men även avseende metodik och process.

- I detta projektet har jag knappt varit med på några möten utan mest varit med på distans via mail och telefon. Det gör också att jag inte har riktigt någon känsla på gemenskap och värderingar i just detta projekt.
- I mitt byggprojekt så finns det tre intressenter. Beställare, kund och byggare. Den som sätter käppar i hjulen är beställaren(Offentlig aktör). Jag som "kund" måste förhålla mig till okunniga i den offentliga beställaren som beställt ett bygg som inte anpassa för kundens verksamhet. Däri ligger oerhört slöseri och ekonomiskt budgetöverskridande
- I svenska byggbranschen är det för mycket fokus på att skapa egenkontroller och checklistor för att hålla en hög kvalitet. Checklistor och standarder som definierar en lägstanivå blir snabbt maxnivån. Det är därför den svenska byggbranschen är så dyr, dåligt och ful, det finns inga ambitioner om att bygga en bra byggnad, bara att bygga en byggnad som uppfyller minimikraven. Fokuset på kvantifierbara mål och standarder gör att så kallade "mjuka" parametrar ses ner på, vilket gör att upplevelsen av byggnaden blir lidande.
- Svårigheterna som dyker upp när entreprenörer kommer in under en kortare tid i ett projekt, då de inte får samma ansvarskänsla som oss som jobbar länge i ett projekt. Stolthet växer med arbetsinsatsens längd och hur viktigt man tycker att det är att göra sitt bästa.

