

GOD KULTUR I FRAMTIDA BYGGPROJEKT

– EN VÄGLEDNING

Sten Philipson



Titel: God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning
Författare: Sten Philipson
ISBN: 978-91-527-5312-5
Omslag: Freddy Billqvist/Infab
Illustrationer: Altefur Development/Jerker Johansson

Vägledningen är publicerad på Boverkets webbplats, www.boverket.se.

INNEHÅLL

Sammanfattning	6
Förord	8
Vägledningen – en introduktion.....	11
Definitioner	12
Värdebaserad verksamhetsstyrning.....	12
Värdegrund	12
Värdegrundsarbete.....	13
Projektkultur	13
God projektkultur	14
Värdebaserat ledarskap.....	14
1. Projektkultur	16
Inledning	17
Motivation och engagemang	18
Hur hänger det ihop?	18
Befintlig projektkultur	21
Dålig projektkultur	21
Olika steg i korthet.....	23
Vad är projektkultur?	24
Vad är god projektkultur?.....	24
Värdegemenskap och fokus.....	26
Värdegrundsarbete i projekt	27
Ett gemensamt åtagande.....	30
Tillit och ömsesidigt förtroende	31
2. Att bygga en värdegrund	32
Inledning	33
Vad består en värdegrund av?	34
Vad är grundvärden?	34
Att formulera grundvärden	35
Krav på grundvärden.....	37
Projektmål, effektmål och värdegrund	38
Vision	41
Syfte kraftsamling.....	42
3. Förslag till grundvärden	44
Grundvärden för god projektkultur	46
Omtanke.....	46
Omsorg	46
Respekt	47
Samhörighet.....	48
Nytta	48
Intressentnytta	48
Arbetsglädje.....	49
Samhällsansvar	49

Effektivitet	50
Helhet	50
Ledarskap	51
Utvärdering	52
4. Handlingsprinciper och spelregler	54
Handlingsprinciper	55
Exempel	55
Spelregler	56
Exempel	57
5. Värdegrund och kvalitet.....	58
Inledning	59
Kvalitet i byggprocessen	59
Mätning med hjälp av kvalitetsindikatorer	60
6. Värdebaserat ledarskap	62
Inledning	63
Ledarskap generellt	63
Målstyrning	64
Motivation.....	64
Uppskattning och belöning	65
Värdebaserat ledarskap.....	65
Projektmedlemmars värderingar	65
Värderingar motiverar.....	66
Man kan inte ändra på andra	67
Ledares karaktär	68
Engagemang för individen	69
Att hantera konflikter	70
Kompetens för värdebaserat ledarskap	71
Vad ledare vinner på att arbeta värdebaserat.....	72
7. Att skapa god projektkultur.....	74
Inledning	75
Förstudie.....	76
Programskede	77
Värdegrundsarbetet i förfrågningsunderlag och anbud	77
Offentlig upphandling	78
Uppföljning och utvärdering	78
Tillitsbaserat samarbete.....	80
Projektering och produktion	82
Beställare och utförare skapar tillsammans en värdegrund	82
Ledningens ansvar under projektering och produktion	83
Befattningshavare hos utföraren	85
8. Rekommendationer till ledningen för projektering och produktion.....	86
Inledning	87
10 minnesregler	87
Kommunikation och introduktion.....	88
Möten och arbetsberedningar	89
Behov av närvarande ledare och ledning	92
Individen i centrum.....	93
Spelregler för arbetsgrupper	94

9. Checklista för anbudsutvärdering med avseende på värdegrundsarbete....	98
10. Checklista för systematiskt värdegrundsarbete	100
11. Att skapa grundvärden.....	104
12. Att införliva och förankra en värdegrund.....	108
13. Värdematris	112
14. Att skapa handlingsprinciper och spelregler.....	116
Inledning	116
Handlingsprinciper	117
Spelregler	118
Förteckning över tänkbara spelregler utifrån förslagen på grundvärden och handlingsprinciper.....	119
15. Kvalitetsindikatorer	122
Kvalitetsindikatorer utifrån förslagen på grundvärden.....	122
Några exempel på enkätfrågor om kvalitet i byggprocessen och projektkulturen.....	125
16. Dilemman på byggarbetsplatsen	126
Vad är ett dilemma?	127
Värdegrunden kan ge vägledning.....	127
Så här kan man göra	128
17. Viktiga ord och termer	130

SAMMANFATTNING

Den här boken är avsedd som vägledning i aktivt värdegrundsarbete inom byggbranschen. Syftet är att hjälpa ansvariga inom projektplanering och projektering samt chefer och arbetsledare inom produktionen att skapa en projektkultur som gör projektmedlemmar engagerade och motiverade. Skälet är att brist på engagemang och motivation visat sig vara en av orsakerna till den omfattande förekomsten av fel, brister och skador i byggbranschen som Boverket identifierade i en rapport 2018¹.

Vetenskaplig forskning har visat att värdegrundsarbete kan bidra till att reducera antalet fel och minska kostnaderna för brister och skador genom att främja god projektkultur². Dessutom vet man att god projektkultur bidrar till bättre arbetsmiljö med ökad säkerhet och förhöjd trivsel på arbetsplatserna. Värdegrundsarbete kan även ses som ett av många sätt att medverka till en socialt hållbar samhällsutveckling, i enlighet med de globala mål som finns upptagna i Agenda 2030.

God projektkultur är detsamma som hög grad av värdegemenskap, att projektets ledning och övrig personal är överens, så långt det är möjligt, om vad som är viktigt och eftersträvaransvärt i ett projekt och sedan faktiskt är inställda på att agera i enlighet med detta.

Utgångspunkten för allt värdegrundsarbete är därför en uppsättning tydliga och väldefinierade värden – en värdegrund – som tagits fram av beställare och utförare i samverkan. Boverket har tillsammans med ledare från byggbranschen med erfarenhet från både beställar- och utförandesidan, tagit fram förslag på sådana grundvärden och specificerat dem i form av delvärden. Dessa presenteras i boken. Förslaget är tänkt som en prototyp, en förebild, ett exempel på hur man kan skapa en värdegrund.

Syftet är att inspirera projektledningar att själva formulera de värden som man vill ska ingå i värdegrunden för ett aktuellt projekt. Men det står var och en fritt att använda vägledningens formuleringar av grundvärden, om de passar och stämmer in på projektet. En värdegrund ska även innehålla ett antal handlingsprinciper som rimmar med värdena och pekar i samma riktning. Exempel på sådana finns också i boken.

Värdegrundsarbetet genomförs i flera steg. Redan då **förstudien** tar form kan det vara aktuellt för ledningen att formulera vissa värden som man vill ska präglade projektets mål och verksamhet. Under **programskedet** behöver beställaren utforma ett förfrågningsunderlag som innehåller krav på utföraren att arbeta värdebaserat. I sitt anbud förväntas anbudsgivaren beskriva hur värdegrundsarbetet ska bedrivas och vilken kompetens man har eller kommer att skaffa för att genomföra planerna.

I inledningen av **projekterings-** respektive **produktionsskedet** ska beställare och utförare tillsammans, dels formulera de värden som man vill ska forma kulturen i projektet, dels utarbeta en noggrann plan för hur värdegrundsarbetet ska gå till. Arbetet att ta fram och definiera projektets grundvärden måste därför inledas tidigt. Såväl under **projektering** som **produktion**

¹ Se *Kartläggning av fel, brister och skador i byggsektorn*, Boverket 2018:36.

² Se rapporten *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmantalitet*, Sten Philipson, 2019. Rapporten finns att hämta på Boverkets webbplats.

ska värdegrunden införlivas och förankras hos projektets medlemmar. Detta ska i första hand ske genom samtal och dialog och ledas av chefer och arbetsledare. Hur mötena ska genomföras beskrivs på olika ställen i vägledningen. Liksom vilken kompetens som krävs av chefer och arbetsledare.

Tanken är att alla projektmedlemmar ska känna sig delaktiga i detta arbete. Avsikten är att samtliga som är engagerade i projektet ska vara beredda att omsätta värdena i praktiska handlingar. Stöd och resurser måste skapas av ledningen, så att chefer och arbetsledare har riktiga förutsättningar att fullgöra sina uppgifter. Den enskilde chefen eller ledaren har bland annat i uppgift att tillsammans med sina närmaste medarbetare formulera konkreta **spelregler** utifrån de omständigheter och villkor som råder på hans eller hennes enhet eller avdelning. Detta ska ses som en metod för att projektets grundvärden och allmänna handlingsprinciper ska omsättas i vardagshandlingar och konkreta sätt att uppträda och agera på arbetsplatsen. Hur det kan gå till beskrivs också i boken.

Värdebaserat ledarskap är en avgörande förutsättning för framgångsrik värdebaserad verksamhetsstyrning. Det handlar om hur man motiverar människor och får dem att agera på ett sätt som leder till de mål man satt upp för verksamheten. I den mån man kan se en förbindelse mellan verksamhetsmål och handlingsplaner å ena sidan och en tydlig värdegrund å den andra skapas förutsättningar för gemensamma beslut och prioriteringar. Det gör att energin koncentreras framåt i projektet.

Det avgörande är att alla projektmedlemmar gör sin del på ett sådant sätt att insatserna tillsammans bidrar till att skapa en helhet. Alla i projektet måste fås att förstå att värdet av den enskildes prestationer är kopplat till den nytta som skapas för totalen. Förutsättningarna för värdebaserat ledarskap beskrivs i boken.

Värdegrunden är ett instrument för verksamhetsstyrning och en del i projektets kvalitetsarbete. Kvalitet gäller inte bara slutprodukten. Det handlar lika mycket om vilka kvaliteter som ska utmärka det sätt på vilket arbetet utförs, alltså själva verksamheten. Sådana kvaliteter preciseras och definieras med hjälp av värdegrund och effektmål. Värdegrunden med sina grund- och delvärden gör det möjligt att ta fram tydliga kvalitetsmål formulerade som indikatorer, så kallade kvalitetsindikatorer. Ett centralt kapitel i boken behandlar detta tema. Exempel på kvalitetsindikatorer presenteras också.

FÖRORD

En organisations prestationsförmåga, det vill säga dess möjligheter att åstadkomma nytta och värde för kunder och andra intressenter, är kopplad till dess kultur. Vetenskaplig forskning har visat att god organisationskultur utifrån en beslutad värdegrund, inte bara leder till förbättrad kvalitet i verksamheten. Den leder också till högre effektivitet samt ökad produktivitet och därmed till större avkastning, vid sidan om psykosociala fördelar och stärkt varumärke. Det betyder inte att kulturen är den enda orsaken till framgång, men den är en viktig faktor. Däremot är det helt säkert att dålig kultur påverkar effektivitet och produktivitet negativt och ger sämre arbetsförhållanden och vantrivsel på arbetsplatsen.

God organisationskultur är följaktligen positivt korrelerad till lönsamhet och materiell framgång. Den bidrar även till god arbetsmiljö och arbetsglädje. I de relativt få fall man inte har kunnat se en förbättring av prestationsförmåga genom införande av verksamhetsstyrning med hjälp av värden formulerade i en värdegrund, beror det på att arbetet med att utveckla kulturen inte skett på ett tillräckligt systematiskt och konsekvent sätt.

Framgångsrik värdebaserad verksamhetsstyrning bygger på att grundläggande värden och handlingsprinciper är tydligt definierade och att man lyckas få dem accepterade och tillämpade i praktiken av chefer och medarbetare. Dessutom krävs konkreta spelregler för personalens handlingar och samarbete, baserade på organisationens grundvärden. Reglerna utgör länken mellan mer eller mindre abstrakta värdeformuleringar och handlingsprinciper å ena sidan och praktiska handlingar i vardagssammanhanget å den andra. Sådana regler bör tas fram av de personer som i verkligheten har att följa dem, alltså de anställda som är engagerade i den direkta verksamheten. Annars är risken stor att värdegrunden får dåligt genomslag. Konstruktioner som sker i toppen av en organisation, för att sedan sprida sig i de olika delarna liksom av sig själv, visar sig sällan fungera. De fungerar faktiskt aldrig. Värdebaserat ledarskap är en avgörande förutsättning för framgångsrik värdebaserad styrning. Uppföljning och utvärdering är också viktiga inslag i processen.

Detta är bakgrunden till att Boverket valt att med hjälp av värdebaserad styrning få igång ett kvalificerat arbete med att utveckla kulturen i framtida byggprojekt. Beslutet är strategiskt. Syftet är att på olika sätt främja en god projektkultur för att därigenom få ner antalet fel, brister och skador inom byggsektorn.

Boverket, Upphandlingsmyndigheten och en arbetsgrupp bestående av branschaktörer med stor erfarenhet av att leda byggprojekt, både på beställar- och utförandesidan, har tagit fram upphandlingsstöd för engagerade beställare som vill ställa krav på god projektkultur. Dessa finns publicerade som kriterier på Upphandlingsmyndighetens webbplats.

Arbetsgruppen har även bidragit i arbetet att formulera de förslag till grundläggande styrande värden för god projektkultur som presenteras i kapitel 3. Utifrån dessa förslag på grundläggande värden och ett antal handlingsprinciper, är tanken att man i projekten ska kunna arbeta praktiskt och konkret med att skapa god projektkultur.

Vägledningen är tänkt som ett metodstöd för beställare, byggherrar, projektörer, entreprenörer, arbetsledare och chefer. I boken ska man kunna hämta kunskap och idéer till hur man kan gå till väga för att forma en god projektkultur. Den vänder sig i första hand till byggbranschen. Men den metod som används kan, efter viss anpassning, tillämpas i exempelvis anläggningsbranschen eller vid förvaltning av fastigheter.

Vägledningen bygger på en viss metodik för hur man arbetar för att skapa god projektkultur. Den går tillbaka på vetenskaplig forskning och beprövad erfarenheten från mer än 20 års arbete med organisations- och företagskultur. När det i vägledningen sägs att man "ska", "måste" eller "bör" handla på ett visst sätt för att utveckla projektkulturen bygger det på denna metodik. Det utesluter inte att det kan finnas andra synsätt och uppfattningar om hur man skapar god kultur. Men vi håller oss här till denna metodik, som presenteras längre fram i boken.

Stockholm den 7 november 2022

Sten Philipson

VÄGLEDNINGEN

– EN INTRODUKTION

Vägledningen har formen av en bok där vissa delar handlar om förutsättningarna för värdegrundsarbete och utveckling av god projektkultur. Detta gäller särskilt kapitel 1 som ger en teoretisk bakgrund. I andra delar ligger fokus på frågor om hur man kan gå tillväga och vilka steg som behöver tas för att skapa god projektkultur. Den sista delen innehåller olika verktyg och konkreta hjälpmedel i arbetet.

Vägledningen vänder sig i första hand till beställare och ledare i byggprojekt. För att skapa projekt som är präglade av god kultur behöver beställarna ställa krav på sina utförare och leverantörer att arbeta värdebaserat. För att göra detta på rätt sätt krävs kunskap om hur det ska gå till. Boken syftar till att förse ansvariga med sådan kunskap.

Tanken är att den värdegrund som man vill ska prägla kulturen i projektet måste utformas av beställare och utförare tillsammans. Värdegrunden ska sedan föras ut och införlivas hos den personal som är involverad i projektet. Kulturen formas genom kontinuerligt arbete under hela projektets gång. Därför ger boken vägledning även till chefer och arbetsledare under både projektering och produktion.

I vägledningen utgår vi från fyra olika skeden som alla projekt går igenom oavsett entreprenadform. De fyra skedena är **förstudie, program, projektering och produktion**.

Utgångspunkten är att en beställare handlar upp en entreprenör eller projektör som åtar sig att utföra det arbete som framgår av förfrågningsunderlaget. I denna vägledning använder vi ordet förfrågningsunderlag för att beskriva beställarens krav på det som ska upphandlas. Ordet innefattar såväl privat som offentlig upphandling. Vi kallar den som åtagit sig uppdraget för utförare. Det är utföraren som driver projektet framåt under ett visst skede, exempelvis projektering eller produktion. Det är också utföraren som ansvarar för värdegrundsarbetet i det aktuella skedet. Föreläsningsvis i denna vägledning pratar vi om beställare respektive utförare.

Förutsättningarna för och betydelsen av värdebaserat ledarskap beskrivs i boken. En rad olika hjälpmedel (verktyg) presenteras även för detta.

På många ställen i boken finns fotnoter som gör att man lätt kan hitta referenser till andra textavsnitt där det går att finna kompletterande information. En del källhänvisningar finns också för den som vill gå djupare in i materialet.

Framställningen inleds med definitioner av några viktiga begrepp.

DEFINITIONER

Värdebaserad verksamhetsstyrning

Värdebaserad verksamhetsstyrning bedrivs av organisationer som har fokus på att skapa värde för sina intressenter och som styr sin verksamhet med hjälp av definierade värden.

I ett byggprojekt handlar värdebaserad verksamhetsstyrning om att sträva efter att skapa värde för kunder samt nyttjare och brukare, så kallade slutanvändare. Beställare och utförare hör naturligtvis även till intressenterna. Även samarbetspartners, leverantörer och underentreprenörer ingår i gruppen. Projektmedlemmar (ledare och medarbetare i projekten) räknas också dit. I många fall handlar det även om att skapa värde för samhället i stort, till exempel när det gäller att uppnå globala klimatmål eller bidra till god folkhälsa.

Med värde avses ofta ekonomiskt värde. Men det kan också handla om andra slags värden, såsom estetiska, sociala, upplevelsevärden och samhällsvärden. Att försöka uppnå livskvalitet handlar också om att försöka uppnå värden, det vill säga sådant som gör livet värt att leva.

Värdebaserad verksamhetsstyrning handlar om att leda en verksamhet med hjälp av värden, tydligt definierade och formulerade i ett skriftligt dokument, ofta benämnt värdegrund.

Värdegrund

En förutsättning för värdebaserad verksamhetsstyrning i ett byggprojekt är att det finns en värdemässig målbild för den helhet som projektet innebär. En värdegrund är ett av de verktyg som behövs för att åstadkomma en sådan. Den ska innehålla definitioner av värden och värderingar, tydliga beskrivningar av sådant man vill åstadkomma i projektet, det som är särskilt viktigt och eftersträvarsvärt. En värdegrund är alltså ett dokument som beskriver vad ledningen för ett aktuellt projekt anser vara viktigt att uppnå, både när det gäller resultatet man eftersträvar och sättet man använder för att uppnå det.

I den mån ledning, ledare och medarbetare i ett projekt kan se en förbindelse mellan verksamhetsmål och handlingsplaner å ena sidan och en tydlig värdegrund å den andra skapas förutsättningar för gemensamma beslut och prioriteringar, alltså styrning av verksamheten. Det gör att energin koncentreras framåt i projektet och att man som projektmedlem känner sig motiverad och engagerad. Man ser helheten och förstår sin del i sammanhanget. En organisation som utformat en värdegrund vilken bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja kallas **värdedriven**.

Värdebaserad verksamhetsstyrning handlar inte om att chefer och medarbetare ska ha samma värderingar. Värdestyrning går inte ut på att alla ska tycka samma saker är lika viktiga. Det hand-

lar istället om att skapa en värdemässig gemensam nämnare som samtliga projektmedlemmar kan enas om. Ifall man lyckas med detta, det vill säga åstadkomma en verklig värdegemenskap bland chefer och medarbetare, innebär det att alla projektmedlemmar trots eventuella olikheter kommer att fokusera kraft och avsikter med arbetet åt ett och samma håll.

En värdegrund är ett dokument som tydligt beskriver de värden som ett byggprojekt ska uppnå och förverkliga externt och internt.

Värdegrundsarbete

Processen att ta fram, fastställa, införliva, förankra och hålla liv i en värdegrund, så att den fungerar inspirerande och vägledande för ledning, chefer och medarbetare under hela projektet, kallas **värdegrundsarbete**.

Framgångsrik värdebaserad verksamhetsstyrning bygger på att grundläggande värden och handlingsprinciper är tydligt definierade och att man lyckas få dem accepterade och tillämpade i praktiken av chefer och medarbetare. Dessutom krävs konkreta spelregler för projektmedlemmars handlingar och samarbete, baserade på organisationens grundvärden. Allt detta ingår i värdegrundsarbetet.

Värdegrundsarbetet – om det är väl genomfört – leder till att det skapas en bestämd kultur i projektet som helhet.

Processen att ta fram, fastställa, införliva, förankra och hålla liv i en värdegrund kallas värdegrundsarbete.

Projektkultur

Kulturen i ett byggprojekt formas av de värden och värderingar som styr projektmedlemmars attityder och deras sätt att handla och agera, dels gentemot intressenter såsom kunder, samarbetspartners, leverantörer etcetera, dels gentemot medlemmarna sinsemellan i arbetslagen på olika nivåer. Kulturen visar sig i det sätt som chefer bemöter sina kollegor och medarbetare, hur medarbetare bemöter sina chefer och varandra, vad man säger och hur man uppträder på arbetsplatsen.

Projektkultur skapas av de värden och värderingar som tillsammans utgör grund för hur projektets ledning och personal agerar utåt gentemot kunder och andra intressenter samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra.

God projektkultur

Kultur formas av de värden och värderingar som ligger till grund för människors handlingar och deras attityder i en grupp, till exempel i ett byggprojekt. Det verktyg man använder är en så kallad värdegrund som förankras och införlivas hos samtliga chefer och medarbetare. Om ledningen lyckas skapa uppslutning kring innehållet i värdegrunden leder det till god **projektkultur**.

Värden är föreställningar om vad som är viktigt, gott och eftersträvänsvärt. **Värderingar** är enskilda människors sätt att ta till sig och tillämpa värden i praktiska handlingar och inställning till omvärlden, till exempel arbetet. Båda är ofta förknippade med uppfattningar och åsikter om hur man bör handla och agera för att uppnå värdena och värderingarna.

I en god projektkultur råder samsyn om vad man vill uppnå och skapa. Det finns inga bestämda värden och värderingar som direkt leder till god kultur och därmed till framgång när det gäller att åstadkomma motivation och engagemang. Det är enigheten och värdegemenskapen som är det primära.

God projektkultur är detsamma som hög grad av värdegemenskap, att projektets ledning och personal är överens om vad som är viktigt och eftersträvänsvärt.

God projektkultur är detsamma som hög grad av värdegemenskap, att projektets ledning och personal är överens, så långt det är möjligt, om vad som är viktigt och eftersträvänsvärt i ett projekt och sedan faktiskt agerar i enlighet med detta. I god projektkultur råder alltså samsyn om vad man vill uppnå och skapa.

Värdebaserat ledarskap

En förutsättning för värdebaserad verksamhetsstyrning i byggprojekt är att ledningen och ledare utövar ett värdebaserat ledarskap. Om ledningen bygger sin verksamhet på bestämda grundvärden, behövs ledare som bland annat hämtar sina styrverktyg från dessa. Ett sådant ledarskap kallar vi **värdebaserat**. Värden och värderingar är redskap i sättet att utöva ledarskapet.

Värdebaserat ledarskap fokuserar på handlingar. Utmärkande för handlingar är att de föregås av ett val. Den som handlar **väljer** att agera på ett visst sätt istället för på ett annat. Det är en människas värderingar som motiverar henne att handla. Hon kommer att välja det som framstår som viktigare än något annat.

Värdebaserat ledarskap går alltså ut på att motivera människor och få dem att agera på ett sätt som leder till handlingar vilka främjar de värdemässiga mål man satt upp för verksamheten. Det syftar till att få såväl chefer som medarbetare att välja att göra sådant som gagnar projektet, därför att de **vill** göra det. En ledare är en person som får människor att vilja göra saker, inte för att de måste eller är pliktmedvetna, utan därför att de tycker det är viktigt och angeläget.

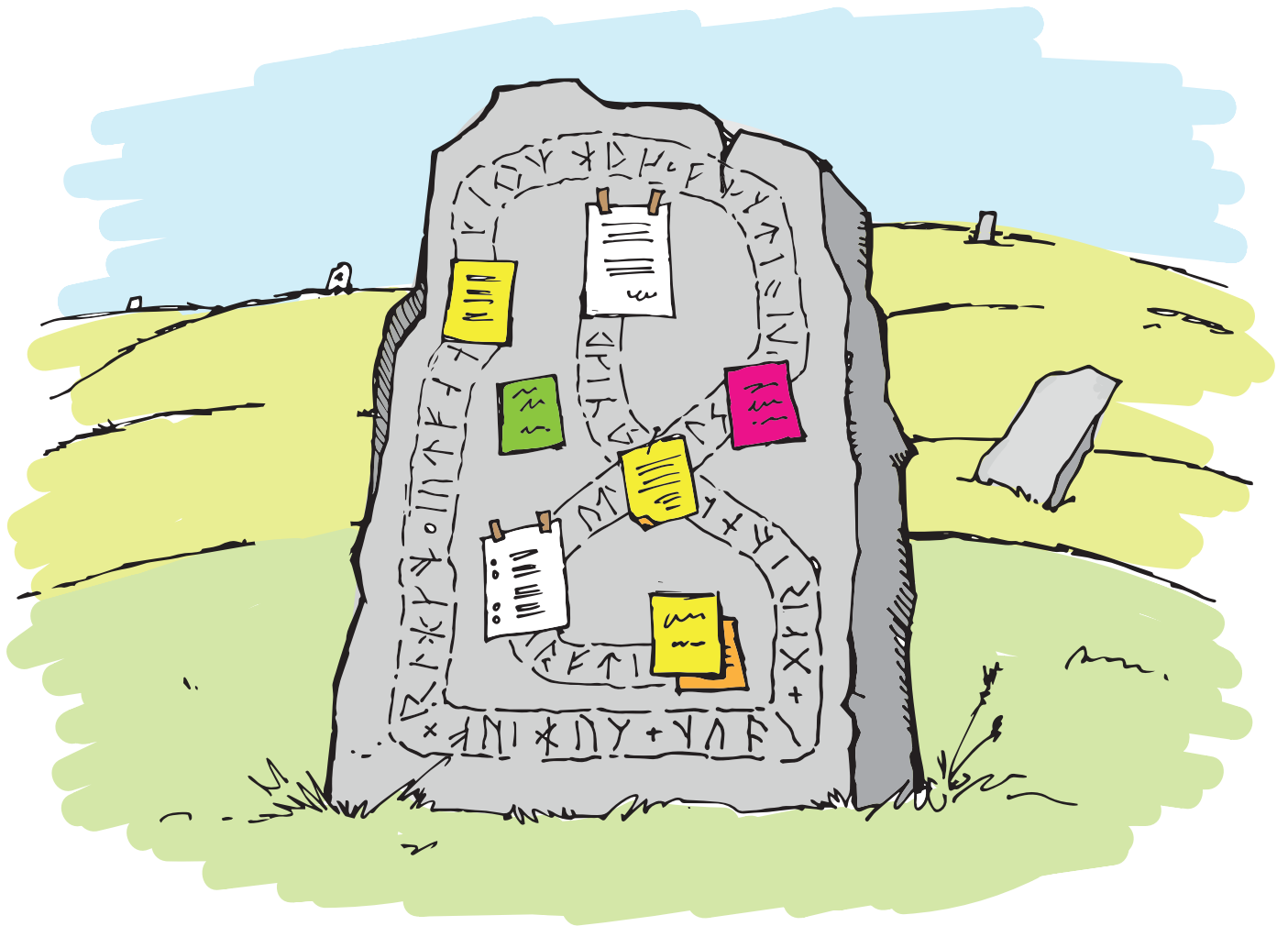
Värdebaserat ledarskap förutsätter en tydlig bild vart projektet syftar. Alla måste kunna förstå

vilka värden man åtagit sig att skapa för projektets intressenter. Det innebär först och främst att presentera och förklara de värden som ska styra verksamheten i projektet.

Värdebaserat ledarskap innebär att påverka människors attityder och handlingar utifrån vissa givna värden och värderingar.

Värdebaserat ledarskap förutsätter rätt kompetens hos den eller de som får ansvar att genomföra värdegrundsarbetet i ett byggprojekt. I regel betyder kravet på kompetens att man genomgått viss utbildning och tillgodogjort sig teoretiska kunskaper på ett sätt som gör att man kan omsätta dessa i praktiska handlingar vilka ger effekt.

1. PROJEKTKULTUR



Inledning

I svenska byggprojekt förekommer många fel, brister och skador. Enligt Boverkets byggskaderapport från 2018 beräknas slöseriet överstiga 100 miljarder kronor per år. Rapporten pekar på flera orsaker till problemen, varav en av de viktigaste anses vara bristen på motivation och engagemang hos dem som arbetar i byggprojekten³. Om graden av motivation och engagemang kunde öka så skulle problemen minska och pengar sparas som skulle kunna användas till annat, menar myndigheten.

I en forskningsrapport från 2020 – **Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet** – baserad på en enkätstudie initierad av Boverket, hävdas att bristen på engagemang och motivation är förknippad med den kultur som råder i byggprojekt runt om i landet. Avsaknad av god projektkultur är en av förklaringarna till bristen på motivation och engagemang. Slutsatsen är att god projektkultur skulle främja engagemang och motivation på ett sätt som kan bidra till minskat antalet fel, brister och skador i byggverksamheten⁴. Boverket skriver på sin webbplats:

”Resultatet av enkäten visar att det finns tydliga samband mellan

1. engagemang och motivation hos medarbetarna i byggprojekten
2. ambitionen att minska förekomsten av fel i byggprojekten
3. den kultur som präglar både byggprojekten och företagen där projektmedarbetarna är anställda.”⁵

Projektkultur handlar om samsyn när det gäller vad som är viktigt att uppnå. Brister i kommunikationen, både i den mellan ledning, chefer och medarbetare samt projektmedlemmar emellan, gör att man inte har en gemensam syn på vad som är viktigt och väsentligt att eftersträva och uppnå.⁶ Helhetssyn och förståelse för byggprojektens övergripande syfte och mening saknas.

Resultatet visar också att arbete med att utveckla projektkulturen är en förutsättning för att skapa en bredare ansvarskänsla hos projektmedlemmarna, något som i sin tur är nödvändigt för att komma till rätta med problemen i byggverksamheten. Ett sådant kulturarbete bör initieras av ansvariga beställare och startas tidigt för att ge effekt.

³ *Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn*, 2018:36, s. 30ff. I denna vägledning kallar vi dokumentet för Boverkets byggskaderapport.

⁴ Sten Philipson, *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet; Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019*.

⁵ *Slutrapport för uppdraget att förstärka arbetet för en god inomhusmiljö*, 2021:24, s. 22.

⁶ Med projektmedlemmar avses de chefer/arbetsledare och medarbetare som är anställda hos antingen beställare eller utförare. Till projektmedlemmar räknas även personer som är anställda av UE. I några fall använder vi enbart ordet medlemmar och avser då projektets medlemmar, dvs. projektmedlemmarna. Ibland talar vi också om medarbetare. Då syftar vi på projektmedlemmar som saknar chefs- eller arbetsledande uppgifter.

Motivation och engagemang

Om det stämmer att god projektkultur bidrar till ökat engagemang och motivation hos projektmedlemmar på ett sätt som i sin tur leder till färre fel, brister och skador i byggprojekt, hur hänger då detta ihop? Hur kan arbete med att forma en god kultur i byggprojekt resultera i ökat engagemang och motivation hos projektmedlemmarna? Och på vilket sätt kommer i så fall ökat engagemang och motivation att bidra till färre skador och brister i framtida byggprojekt? Vi ska strax säga något om detta. Men låt oss först förklara innebörden av begreppen motivation och engagemang.

Motivation är förknippad med handlingar. Man är eller är inte motiverad att **göra** något. Motivation kan ses som en inre drivkraft vilken får oss att agera. Den 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 skänker oss tillfredsställelse eller ses som värdefulla. De motiverar oss inte.

Motivation är därmed förbunden med upplevelse av **mening**. Det man ser en mening med känner man sig motiverad att göra. För att vi ska bli motiverade att göra en bra insats måste till exempel eventuella arbetsuppgifter av oss själva uppfattas som meningsfulla. Annars utför vi dem av plikt eller tvång. Eller därför att vi blir tillräckligt belönade om vi utför dem. Något slags motivation krävs för att vi överhuvudtaget ska vara villiga att göra något.

Engagemang är ett annat nyckelbegrepp, nära förknippat med motivation. En projektmedlem 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 projektmedlemmar till att bli involverade, så ber man dem inte bara om hjälp. Man ger dem en möjlighet att uträtta 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. För att bli engagerad måste man kunna känna att man utför någonting som gör skillnad.

Därför är engagemang nära besläktat med **stolthet**. Stolt är den som tror att hon eller han gjort något som andra värdesätter, något viktigt eller betydelsefullt⁷. Den grad av tillfredsställelse som en projektmedlem 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.

Hur hänger det ihop?

I den nyss nämnda enkätundersökningen av kultur och värderingar i svenska byggprojekt svarar 29 % (både chefer och medarbetare) – alltså var tredje tillfrågad – att "Jag har ofta upplevt att det förekommer fel och brister i de byggprojekt där jag har arbetat". 50 % av de tillfrågade uppger att "brist på engagemang hos de anställda är den vanligaste orsaken till fel, brister och skador i olika byggprojekt". I stort sett lika många svarar att "fel och skador ofta beror på bristande motivation hos de som arbetar i byggprojekt". Många anser också att "fel och skador ofta beror på brister i arbetsledningen".

⁷ Motsatsen är skam. Man har gjort något som man skäms över. Man vet att andra inte uppskattar det man gjort.

Från en rad olika 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 nära förbundna med vad som kallas god organisations- eller företagskultur.⁸ Enkätundersökningen visar att detta även gäller byggprojekt. Bristen på engagemang och motivation är kopplad till den kultur som råder i många projekt.⁹

En av orsakerna till frånvaron av god projektkultur har att göra med dålig intern kommunikation. I undersökningen konstateras att projektledning, chefer/arbetsledare och medarbetare inte samtalar om värden och förhållningssätt i arbetet. Man känner därför inte varandra särskilt väl, även om arbetet flyter på. Många projektmedlemmar lever också i direkta vanföreställningar om vad ledningen och ledarna/cheferna i projektet tycker är viktigt, mindre viktigt eller oviktigt.¹⁰ Man kan vara ganska säker på att ledningen och ledarna/cheferna inte heller vet speciellt mycket om medarbetarnas värderingar, prioriteringar och syn på hur arbetet bör bedrivas.

Bristen på kommunikation och avsaknaden av värdegemenskap är kännetecknande för många projekt.¹¹ Det är själva definitionen på en mindre önskvärd eller rentav dålig projektkultur. Just bristen på samsyn och frånvaron av en gemensam uppfattning om vilka värden som ska förverkligas i projekten är problemets kärna. Det visar sig nämligen att de allra flesta som arbetar i de projekt vilka undersökts faktiskt **har** många gemensamma värden och värderingar. Flertalet av dessa skulle man nog dessutom vilja kalla för fina. Men man vet inte om det. Det finns ingen upplevd värdegemenskap.

Nästan alla projektmedlemmar (80–85 %) värderar till exempel omtanke och samhörighet högt. Merparten (lika många) anser att man ska lägga sig vinn om att vara lyhörd för andras åsikter. Respekt för andra och betydelsen av att visa uppskattning anses viktigt av praktiskt taget alla tillfrågade. Man tycker att planering och utvärdering är väsentliga värden och även att enskilda projektmedlemmar (inte bara ledning, chefer och ledare) ska värna kostnadseffektivitet. De svarande uppger vidare att de känner arbetsglädje när någon säger att man gjort och gör nytta på jobbet. Allt detta goda finns på plats, men man talar inte om det. Det saknas som sagt en **upplevd** värdegemenskap. De befintliga, faktiska värderingarna präglar inte kulturen på arbetsplatserna.

En annan viktig orsak till bristande projektkultur har att göra med hur många byggprojekt är organiserade. Boverket skriver i sin byggskaderapport: "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".¹² Kajsa Hessel, VD för Svensk Byggtjänst och tidigare ordförande för Byggcheferna, är i en intervju i Dagens Nyheter inne på liknande tankar. Hon säger bland annat: "En byggarbetsplats är komplicerad, med många olika yrkesgrupper och underentreprenörer inblandade. Var och en gör sitt, men ingen tänker på hur det egna arbetet kan påverka grannens, eller den som ska komma efteråt."¹³

⁸ Se Philipson, 2011. Här finns en sammanställning av ett stort antal vetenskapliga studier inom området.

⁹ Se avsnittet "Organisationskultur" i rapporten *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet*, Sten Philipson, 2019, s. 15ff

¹⁰ Se *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet*, Sten Philipson, 2019, s. 28ff.

¹¹ Bristande kommunikation är ett generellt problem i många projekt, både under planering, projektering och i produktionen. Se Boverkets rapport *Kartläggning av fel, brister och skador inom byggsektorn*, 2018:36, avsnitt 4.2.2-4., s. 27-32.

¹² Se avsnitt 4.2.4, s. 30.

¹³ *Machokulturen i byggbranschen orsakar kostnader för miljarder*, DN 20191103.

Den vanligaste anledningen till att många projektmedlemmar inte är beredda att ta ett bredare ansvar i verksamheten är att de inte ser det större sammanhanget och inte känner sig delaktiga i den helhet som ett stort byggprojekt innebär. Man nöjer sig med vad som kan kallas det lilla perspektivet, eftersom ett större förmodligen saknas.

Projektmedlemmar inser naturligtvis att det egna arbetet utgör en del av den totala arbetsinsats som skapar slutresultatet. Problemet är att man inte förstår hur insatserna hänger samman, har ingen bild av vad projektet eller bygget egentligen går ut på och vilka värden det är tänkt att skapa för olika intressenter. Det övergripande syftet med projektet är inte känt och efterfrågas inte heller. Det upplevs inte som särskilt angeläget.

I stället läggs fokus på de egna arbetsuppgifterna. Dessa vill man utföra så bra som möjligt. För detta är man motiverad och vill göra bra ifrån sig. Arbetets mening har primärt med den egna prestationen att göra. Det är också för den som man visas uppskattning och får belöning, inte för att ta ett större och mer omfattande ansvar och försöka se till helheten. Åtminstone finns den inställningen hos tillräckligt många för att antalet fel, brister och skador ska fortsätta att vara alldeles för stort.

Detta är en av de viktigaste förklaringarna till att många problem uppkommer i byggprojekt och anledningen till att svårigheterna inte hanteras på ett bra sätt. Det vi ser en mening med känner vi oss motiverade 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 oss delaktiga i, bryr vi oss inte om. Det får vara. Det angår oss inte. Varför ta ansvar för mer än vad man blivit ombedd att göra, frågar sig säkert många i byggprojekten.

Den projektmedlem som däremot förstår att värdet av hennes eller hans individuella insatser är förknippat med den nytta som skapas för totaliteten och den övergripande betydelse som projektet har, kommer att känna ett ansvar för mer än sina egna direkta arbetsuppgifter. Den som gör det – upplever en större ansvarskänsla – har anledning att vara mer noggrann och varsam. Hon eller han planerar sitt arbete mer omsorgsfullt och kommer bättre förberedd till uppgifterna. Man ser till att det finns ritningar och instruktioner som ger korrekt information, så att man kan fullgöra sina uppgifter på ett nöjaktigt sätt och länka samman dessa med andras insatser. Om något saknas eller om man känner sig osäker inför ett visst moment i arbetet går man tillbaka till sin arbetsledare eller talar med en mer erfaren arbetskamrat. Man chansar inte och tar inga onödiga risker. Som projektmedlem är man också angelägen att lämna över till andra på rätt sätt och man är lika omsorgsfull när man ska ta över från andra. Man är också mer benägen att anmäla fel och faror som man lägger märke till och gör ledningen uppmärksam på eventuella problem. Man har kort sagt ökat fokus på det professionella nätverk i vilket man ingår och som utgör en förutsättning för betydelsen av individens insatser. Man ser saker och ting i sitt sammanhang, inte som isolerade prestationer.

Samma sak gäller engagemang. En projektmedlem 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 de egna omedelbara göromålen. I stället handlar jobbet kanske mest om pliktuppfyllelse. Man gör det som man tror fordras. Men när projektmedlemmar börjar inse att man med sitt arbete gör något som har betydelse i ett större sammanhang, 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 henne eller honom betyder något mer och att arbetsinsatsen skapar värde inte bara för vederbörande själv och det företag man är anställd i. För att bli engagerad på det sättet måste man kunna se sina insatser inom ramen för en kontext. Man behöver kunna förstå att den egna prestationen, hur obetydlig denna än kan förefalla, ingår i ett verksamhetssystem som inte skulle fungera denna insats förutan. Värdet av individens insatser är kopplat till den nytta de medför för helheten.

Vill man öka engagemanget hos projektmedlemmar och samtidigt skapa mer motiverade chefer och medarbetare behövs alltså en kreativ och god projektkultur som ger alla en känsla av delaktighet och sammanhang. Det är här värdegrundsarbetet kommer in i bilden. Processen att ta fram, fastställa, införliva, förankra och hålla liv i en värdegrund, så att den verkligen fungerar inspirerande och vägledande för ledning, chefer och medarbetare under hela projektet, kallar vi **värdegrundsarbete**.

I de projekt där ledningen arbetar aktivt med att införliva och förankra tydligt definierade värden och värderingar kommer, om ambitionen är seriös, långsiktig och uthållig, en kultur att formas som ger engagemang och motivation hos alla projektmedlemmar. Det bidrar i sin tur till större och djupare ansvarskänsla och därmed till färre fel, brister och skador.

Befintlig projektkultur

I rapporten från 2020 (enkätundersökningen 2019) hävdas att de projekt som ingick i undersökningen verkar ha olika kulturer. De kulturer som finns i många byggprojekt runt om i landet förefaller dessutom ofta vara splittrade och heterogena. En anledning till detta kan vara att det i många byggprojekt saknas en sammanhållen och väl formulerad värdegrund som skulle kunna hjälpa ledning, chefer, arbetsledare och övriga projektmedlemmar att ta ut en gemensam riktning i arbetet. Det saknas med andra ord en samlad värde- och målbild som alla kan fästa blicken på och som skulle kunna resultera i en helhetssyn på vad ett aktuellt projekt egentligen går ut på.



Som det nu är har projektmedlemmarna sina personliga värderingar, vilka formar deras attityder och handlingar. Det kan också vara så att de företag (beställare, projektörer, entreprenörer och så vidare) vilka är engagerade i projekten tagit fram så kallade kärnvärden eller rentav en värdegrund som projektmedlemmarna kan vara införstådda med och kanske påverkats av. Men ingen verkar fundera över om dessa värden och värderingar utgör grund för en faktisk värderingsmässig gemenskap inom projekten. Eller om de rimmar med de värden som projektet som helhet syftar till att förverkliga. Detta behöver man komma till rätta med.

Dålig projektkultur

Hittills har fokus legat på att beskriva god projektkultur och förklara hur man kan skapa en sådan. Vi har inte berört frågan om dålig kultur i andra termer än som heterogen och splittrad, dvs. där projektets medlemmar har mycket olika värderingar och är oeniga om vad som är viktigt och väsentligt att uppnå. Men ett exempel på dålig kultur ska här nämnas: den omfattande machokulturen.

På många håll vittnas nämligen om hur utbredd machokulturen är i byggbranschen. "Den skadliga machokulturen frodas" säger en företrädare för Byggcheferna. I samarbete med forskare har organisationen tagit fram vad man kallar ett machoindex, vilket uppges visa utbredningen av en sådan kultur i samhällsbyggnadssektorn.¹⁴

Att teckna en entydig bild av machokulturen är inte lätt. Vissa särdrag anses dock allmänna, som till exempel ett idealiserande av fysisk styrka och maskulint oberoende; man ska vara stark och klara sig själv. Machokulturen är också sexistisk och exkluderande gentemot kvinnor. Den präglas av ett umgängessätt där spydigheter, pikar och elakheter tillhör vardagen. "Det finns en osynlig regelbok om hur man förväntas vara: stark, inte be om hjälp, retas och tåla att bli retad och att ta risker vilket också är kopplat till olyckor" säger företrädare för Byggcheferna.¹⁵ Många vänjer sig vid detta för att smälta in, även om man inte gillar den stil som råder på arbetsplatsen. Det är svårt att säga ifrån.

Andelen kvinnor i byggbranschen anses vara mellan 10 – 14 procent, beroende på hur man räknar.¹⁶ Inom Byggcheferna finns 17 000 chefer, vilket sägs utgöra hälften av alla chefer i branschen, och av dem är 10 procent kvinnor. Regeringen vill att andelen kvinnor ska öka och har som mål att minst 25 procent av de som nyanställs inom bygg- och anläggningsbranschen ska vara kvinnor år 2030.

Svårigheterna att få kvinnor att söka sig till, och framför allt få dem att stanna kvar inom branschen, anses bero på den djupt rotade och utbredda machokulturen. En jargong med rå humor pekats ut som det stora problemet. Sju av tio tillfrågade chefer anser att det "skämtas grovt". Det vanligaste uppges vara att man skämtar på ett diskriminerande sätt om "hur kvinnor är", om sexuell läggning, om etniskt härkomst och ibland även om funktionsnedsättning.¹⁷ Elektrikerförbundet har genomfört en medlemsundersökning som visar att sex av tio (59 procent) uppger att det förekommer nedsättande skämt om homosexuella på den egna arbetsplatsen.

Ofta sägs att problemet är dåligt ledarskap. Ett bättre ledarskap, menar man, skulle medföra en positiv förändring. Det ligger säkert mycket i detta. Ledare måste kunna uppvisa en personlig värdeprofil som både ledning och medarbetare känner igen sig i. Att vara en etisk förebild är en väsentlig del i det vi kallar ett värdebaserat ledarskap.¹⁸ Den studie av projektkultur som Boverket lät göra 2019 visar emellertid att det råder stor ovisshet bland medarbetarna om vad ledare egentligen tycker i värde- och värderingsfrågor. Vi nämnde detta nyss. Medarbetare tror i förvånansvärt hög grad att chefer och arbetsledare har helt andra värderingar än de själva. Ledare måste därför bli mycket tydligare med sina värden och värderingar.

Men om syftet är att förbättra jämställdhet och öka värdet av mångfald måste ambitionen vara att bygga upp en projektkultur som präglas av dessa värden. Vad som behövs är att beställare och utförare uttryckligen och konsekvent strävar efter att forma en projektkultur som främjar jämställdhet och värdet av mångfald inom byggprojekten. För att åstadkomma detta krävs en tydlig värdegrund som talar om vad som gäller.

¹⁴ Se <https://byggcheferna.se/om-oss/machoindex/> Se även <https://www.byggindustrin.se/arbetsliv/arbetsmiljo/unik-undersokning-om-machokulturen-diskriminerande-skamt-varsta-problemet/>

¹⁵ Från intervju med Kajsa Hessel i <https://www.vvsforum.se/2020/01/machokulturen-i-branschen-ar-rent-skadlig/>

¹⁶ Se *Fakta om kvinnor och män i byggbranschen*, 2017, Sveriges Byggindustrier, och *Regler och fakta*, Svensk Byggtjänst, 2017.

¹⁷ https://www.entreprenad.com/article/view/767318/bygg_ar_samst_i_klassen

¹⁸ Se kapitel 6, avsnittet *Ledares karaktär*, s. 68.

Det entydiga budskapet ska vara som följer:

Alla är lika välkomna i vårt projekt. Könstillhörighet, etnisk bakgrund och sexuell läggning är irrelevant. Diskriminering, mobbning och utfrysning får inte förekomma. En unison vi-tillsammans-känsla ska känneteckna vår projektkultur.

Därför tar vi vara på varandras olikheter – som till exempel kön, ålder, skilda erfarenheter, kulturell härkomst, etnisk tillhörighet. Det är självklart för oss att alla har samma rättigheter och möjligheter till utveckling i arbetet. Nya medarbetare bjuds in i gemenskapen. Det är centralt i vår kultur.

För att få en verksamhetsstyrning baserad på sådana värden och värderingar att fungera i praktiken krävs ett personligt och engagerat ledarskap. Värdebaserat ledarskap handlar om att presentera och förklara de värden som ska styra verksamheten i projektet. Värdena ska fungera som redskap i sättet att utöva ledarskapet.

Olika steg i korthet

Ett sätt att förändra och förbättra kulturen baserat på vetenskaplig evidens är att börja med att precisera de värden och värderingar man från ledningens sida vill att de som arbetar i projektet ska eftersträva och förverkliga. Första steget är med andra ord att utarbeta en klar och tydlig värdegrund för det aktuella projektet, med ett antal väldefinierade grundvärden och vissa handlingsprinciper. Vi har redan nämnt detta. Här har beställaren huvudansvaret även om uppgiften ska lösas i samarbete med utföraren.¹⁹

Nästa steg handlar om att implementera denna värdegrund i alla led inom och på samtliga nivåer i projektet. Beställaren och utföraren behöver skapa en utförlig plan för hur detta ska gå till. Chefer och arbetsledare i såväl projektering som produktionen ska med hjälp av denna plan kunna införliva och förankra värdegrunden hos alla som jobbar i projektet. En utmaning är att det i många projekt kontinuerligt tillkommer personal som också behöver introduceras i värdegrunden och förstå betydelsen av att tillsammans med övriga skapa en god projektkultur.

Uppföljning är ett annat viktigt steg i värdegrundsarbetet. Beställaren och projektledningen behöver ha regelbunden kontakt med både chefer/arbetsledare och medarbetare för att se till att den uppgjorda planen fullföljs. Man behöver förvissa sig om att värdegrunden faktiskt tränger igenom i organisationen och att innehållet tillämpas i vardagsarbetet. Att de lokala arbetslagen, enheterna, teamen tagit fram konkreta spelregler för bemötande och sätt att agera är en viktig del som bör kontrolleras. Ett enkätförfarande som belyser den rådande kulturen och befintliga värderingar kan ibland vara ett bra hjälpmedel.

Ett fjärde steg är att se till att kulturen bibehålls och att värden och värderingar fortsätter att leva bland dem som verkar i projekten. Slutligen behöver man utvärdera insatserna och se om de lett till avsedd effekt, en bättre projektkultur med högre kvalitet i verksamheten och färre fel, brister och skador på de byggnader man skapat.

19 För en förklaring av begreppet grundvärde se kapitel 2, avsnittet *Vad är grundvärden?* s. 34.

I senare kapitel ska vi förklara de olika stegen mer ingående och ge konkreta tips och förslag på hur man kan arbeta med kulturen i framtida byggprojekt. Utgångspunkten är teoretisk, men syftet är praktiskt. Avsikten med att utveckla kulturen är att påverka och i vissa fall förändra människors attityder och därmed deras sätt att handla och agera. Målet är att få till stånd en verklig styrning av verksamheten i vardagen och att bygga upp en god projektkultur.²⁰

Vad är projektkultur?

Kulturen i ett byggprojekt formas av de värden och värderingar som styr projektmedlemmars attityder och sätt att handla och agera, dels gentemot intressenter såsom kunder, samarbetspartners, leverantörer etcetera, dels gentemot medlemmarna sinsemellan i arbetslagen på olika nivåer, det vill säga hur chefer bemöter sina kollegor och medarbetare, hur medarbetare bemöter sina chefer och varandra, vad man säger och hur man uppträder på arbetsplatsen.

De värden och värderingar som formar kulturen på en arbetsplats är många gånger personliga, härstammar kanske från uppväxt (till exempel etnisk, kulturell, religiös eller social bakgrund) och tidigare erfarenheter. De kan också vara präglade av det företag där medarbetaren/chefen är anställd. Om projektledningen inte bestämmer sig för att medvetet forma en viss kultur, kommer projektmedlemmarnas mer eller mindre subjektiva värderingar att bli tongivande. Vissa individer kommer sannolikt att dominera och sätta tonen. De synsätt och värden som ledningen kanske anser borde prägla kulturen kan komma att undertryckas ifall man inte aktivt talar om vad som gäller och har system för hur en önskvärd kultur ska införlivas och förankras.

Vad är god projektkultur?

Kultur formas av de värden och värderingar som ligger till grund för människors handlingar och deras attityder i en grupp, till exempel ett projekt. Värden är föreställningar om vad som är viktigt, gott och eftersträvänsvärt. Värderingar är enskilda människors sätt att ta till sig och tillämpa värden i praktiska handlingar och inställning till omvärlden, till exempel arbetet. Man "har" en värdering, men man har inte ett värde.²¹ Båda begreppen är dock förknippade med uppfattningar och åsikter om hur man bör handla och agera för att uppnå värdena och värderingarna. Vi talar då om **normativa** uppfattningar eller åsikter.

Projektkultur formas av de värden och värderingar som tillsammans utgör grund för hur projektets ledning och personal agerar utåt gentemot kunder och andra intressenter samt de handlingar och attityder som chefer och medarbetare utför och uppvisar mot varandra.

²⁰ Begreppen motivation, engagemang, handlingar och attityder beskrivs och förklaras utförligt i rapporten *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet*, Sten Philipson, 2019.

²¹ Ett värde utgör svar på frågan: vad är gott och eftersträvänsvärt? Ett värde anger vad en individ eller en grupp, till exempel en organisation eller ett företag, anser vara eftersträvänsvärt och gott, dvs. något man vill uppnå. En person som omfattar eller tar avstånd från ett värde har en värdering. En värdering är en subjektiv respons – ett gensvar – på ett värde. Värden och värderingar kan ställas mot uppfattningar eller åsikter om faktiska tillstånd eller sakförhållanden.

Projektkulturen består alltså till del av de värderingar som finns gemensamt bland dem som befinner sig på arbetsplatsen. Vi kallar dessa **medarbetarvärderingar**. Vissa värderingar spelar kanske större roll än andra, det vill säga delas av fler. Samtidigt präglas kulturen av de värden som ledningen vill att projektet ska förverkliga. Dessa kallar vi normalt för **ledningsvärden**. Här, i denna vägledning som handlar om att skapa god kultur i byggprojekt, använder vi istället ordet **projektvärden**. Sådana kan finnas i styrdokument, förfrågningsunderlag, affärsidéer, projektbeskrivningar, formuleringar av projekt- och effektmål etcetera.²²

Kulturen växer fram genom ett samspel (ett slags syntes) mellan medarbetarvärderingar och projektvärden. Med god kultur menar vi en samstämmighet mellan dessa två klasser av värden och värderingar. God projektkultur är detsamma som hög grad av värdegemenskap, att projektets ledning och personal är överens, så långt det är möjligt, om vad som är viktigt och eftersträvarsvårt i ett projekt och sedan faktiskt agerar i enlighet med detta.

I god projektkultur råder alltså samsyn om vad man vill uppnå och skapa. Det finns inga bestämda värden och värderingar som direkt leder till god kultur och därmed till framgång när det gäller att åstadkomma motivation och engagemang. Det är enigheten och värdegemenskapen som är det primära.²³



Detta ska emellertid inte tolkas så att det är likgiltigt vilka grundvärden man bestämmer sig för i ett projekt. Det måste handla om värden som man tror det går att få en uppslutning kring av chefer och medarbetare. De förslag till grundvärden som presenteras i kapitel 3 är exempel på sådana. Det finns anledning att tro att dessa värden har stora möjligheter att skapa samförstånd och enighet i byggbranschen om vad som kännetecknar god projektkultur.

Oavsett vilka värden och värderingar ledningen bestämmer sig för i ett visst byggprojekt är målet således att åstadkomma så stor uppslutning bakom formuleringarna som möjligt. Lyckas man kommer det att forma kulturen. För att kunna tala om god kultur måste naturligtvis de värden och värderingarna man enas om inom projektet också vara acceptabla för externa intressenter och det omgivande samhället.

Man kan föreställa sig att omvärldens uppfattningar och synsätt fungerar som ett slags korrektiv. Det går inte att tänka sig ett projekt som vill främja värden vilka står i strid med vad omgivningen värdesätter. Värdena och värderingarna måste med andra ord vara **samhällsförankrade**. Det är alltså inte egalt vilka värden och värderingar man bestämmer sig för i projektet. Men det viktiga är att uppnå ett samförstånd och en enighet om vad som gäller.

²² Se kapitel 2, avsnittet **Att formulera grundvärden**. Se också kapitel 11 **Att skapa grundvärden**.

²³ Graden av samstämmighet när det gäller värden och värderingar kan mätas empiriskt. Se Philipson, 2011, s. 29ff.

För att skapa en god kultur krävs alltså, dels en samsyn om vilka värden som ska präglade kulturen i projektet, dels ett ledarskap som tar sig an uppgiften att på allvar införliva och förankra de grundvärden man kommit fram till.²⁴ Sedan måste kulturen upprätthållas och de värden man enats om hållas levande under hela den tid projektet pågår. Det behövs också, vilket redan påpekats, system för att följa upp och utvärdera arbetet att skapa en god kultur.

God projektkultur är hög grad av värdegemenskap, att projektets ledning och personal är överens om vad som är viktigt och eftersträvarsvärt.

Värdegemenskap och fokus

God projektkultur skapas alltså **inte** genom att likrikta alla som jobbar i projektet eller genom att tvinga på projektmedlemmar andra värderingar än de har och omfattar. God kultur förutsätter inte heller att alla tycker samma saker är lika viktiga, det vill säga att alla har samma värderingar. Men god kultur förutsätter att alla tycker att **vissa** saker är lika viktiga. Det handlar om att skapa en värdemässig gemensam nämnare som alla i projektet kan enas om. Om man lyckas med detta innebär det att projektmedlemmar trots olikheter är beredda att rikta energi och uppmärksamhet åt ett och samma håll.

Vad som behövs är med andra ord en generell och av alla delad förståelse för vart verksamheten i sin helhet syftar och att all personal vill samverka för att den övergripande avsikten med byggprojektet ska uppnås. Sådan enighet åstadkoms om projektmedlemmarna anser att det som utpekats som mål och syfte är viktigt och värt att eftersträva. Det är i detta sammanhang som en värdegrund har sin största betydelse.

Ett annat sätt att uttrycka saken är att säga att varje individs insatser i projektet är viktiga, men att de är det i sitt sammanhang. Om alla projektmedlemmar gör sin del, så att insatserna tillsammans bidrar till att det skapas en helhet, har var och en fullgjort sin uppgift på ett bra sätt. Värdet av insatsen är kopplat till den nytta som skapas för totaliteten. Det viktiga är inte om den enskilde presterar maximalt, eller gör bättre ifrån sig än någon annan, utan om hon eller han bidrar till att **alla** kan göra sin insats så bra att man tillsammans når målen och skapar något som har betydelse (det vill säga värde) för slutanvändarna och övriga intressenter.

Detta innebär bland annat att man betonar vikten av samarbete över de organisatoriska och professionella gränserna. Internationella studier har visat att organisationer där anställda fokuserar på samarbete för kundernas bästa, snarare än på professionell status och yrkesmässig prestige, är signifikant mer framgångsrika än andra.²⁵ När fokus i ledarskap och verksamhetsstyrning inriktas på samsyn och samverkan, presterar alla bättre. Dessutom mår de som utför arbetet bättre och har roligare tillsammans, med färre personskador och högre hälsovärde som

²⁴ För begreppet grundvärde, se nästa kapitel, avsnittet *Vad är grundvärden?* s. 34.

²⁵ Se t.ex. Carolyn Dewar and Scott Keller, "Three Steps to a High-Performance Culture", *Harvard Business Review*, January 26, 2012. Se också Lisbeth Stedts *Samarbete och lärande: Om friktion, uppgifters komplexitet och erfarenhetsutbyten i samarbete*, Stockholms universitet, 2013. För en äldre intressant studie se Mannion, R., Davies, H. & Marshall, M., *Cultures for Performance in Health Care; Evidence on the Relationship between Organisational Culture and Organisational Performance*, Centre for Health Economics; report prepared for the Department of Health, York, 2003.

följd.²⁶ Det bidrar också till minskade produktionskostnader och därmed till större lönsamhet. Det är i detta sammanhang som man förstår betydelsen av värdegrundsarbete som ett sätt att knyta samman de anställdas insatser till något som gagnar helheten.

I en organisation där medlemmarnas insatser inte koordineras mot tydliga mål spelar det liten roll hur mycket var och en anstränger sig. Insatserna kommer ändå inte att förflytta organisationen i avsedd riktning eftersom krafterna då ofta tar ut varandra. Om kraften från samtliga däremot fokuseras mot mål som alla förstår och bejaktar utvecklas stor energi **utan** att den enskilde projektmedlemmen behöver anstränga sig särskilt mycket. Om individen dessutom "lägger manken till", som man säger, ökar den samlade energin än mer.

Poängen är att ju fler som har ett mot gemensamma mål fokuserat engagemang i ett byggprojekt, desto mer kraft genereras, något som påverkar både effektivitet och produktivitet positivt. Avsikten är att få till stånd en känsla av delat ansvar för vad man ska åstadkomma tillsammans. Att skapa en sådan helhetsupplevelse och ett därmed sammanhängande kollektivt ansvarstagande är det viktigaste syftet med att utveckla kulturen i byggprojekt. Utan en god projektkultur är det näst intill omöjligt, givet rådande kvalitets- och belöningssystem, att motivera projektmedlemmar att ta ansvar för mer än sina egna arbetsuppgifter. I projekt med god kultur är det emellertid möjligt.

De grundvärden man slutligen stannar för ska, som vi redan sagt, handla om de värden projektet avser att skapa för dess olika externa intressenter. Men det är också väsentligt att grundvärdena har anknytning till vad som är viktigt för projektets interna intressenter, framför allt sådant som är värdefullt för alla projektmedlemmar. Grundvärdena måste med andra ord spegla vad vi kallat medarbetarvärderingar. De förslag till grundvärden som presenteras i kapitel 3 innehåller både medarbetarvärderingar och värden som talar om vad man vill skapa för andra intressentgrupper.²⁷

God kultur förutsätter att alla tycker att vissa saker är lika viktiga. Uppgiften för ledningen består i att skapa en gemensam nämnare av värden som alla i projektet kan enas om.

Värdegrundsarbete i projekt

Att åstadkomma värdegemenskap i ett byggprojekt kan vara en utmaning. Det fordras medvetna och initierade arbetssätt och metoder hos ledare och chefer. Ansvariga i ledningen, både hos beställare och utförare, måste förstå poängen och bejaka arbetet med att förändra och utveckla kulturen. Det ska också finnas en ordentlig plan för hur arbetet ska genomföras. Att ta fram en sådan är en uppgift för beställaren och utföraren tillsammans. Dessutom måste det även skapas praktiska förutsättningar för att kunna genomföra planerna. Det behövs resurser i form av tid

²⁶ Det psykiska hälsovärdet i en organisation kan mätas med hjälp av den kända KASAM-skalan. Det finns även andra mätinstrument, t.ex. *The Job-related Affective Well-being Scale* (JAWS).

²⁷ Den omnämnda enkätundersökningen från 2019 visade på en rad värden som omfattades av flertalet deltagare. De viktigaste av dessa finns med bland de värden som presenteras i vägledningens förslag till grundvärden.

och pengar om man ska klara uppgiften att skapa en god kultur.

Forskning har dock visat att värdegrundsarbete lönar sig.²⁸ Man får visserligen göra en investering för att lyckas, särskilt i projektets tidiga skede. Men totalkostnaden för projektet behöver inte bli högre, eftersom de tillgångar som förbrukas på grund av värdegrundsarbetet i ett inledningsskede normalt medför lägre totalkostnad för byggprojektet. Vidare minskar sjukfrånvaron och den psykosociala arbetsmiljön förbättras, något som spar pengar och medför ökad trivsel och arbetsglädje.²⁹ Det främjar samarbete och skapar motivation och engagemang. Att värdegrundsarbete medför lägre kostnader och bättre lönsamhet är välkänt.³⁰ Men det kräver att man arbetar seriöst, planerar och genomför alla insatser på rätt sätt.³¹

Att arbeta värdebaserat innebär många fördelar för chefer och arbetsledare, både i projekteringsskedet och i produktionen. För det första ökar produktivitet och effektivitet, eftersom de som arbetar i projektet har en klarare bild av syfte och mål. Man får mer gjort på kortare tid samtidigt som förutsättningarna för en skadefri verksamhet ökar då alla inser sitt ansvar för att skapa något som har hög kvalitet. Vi har redan nämnt att när fler får en samlad bild av vad man ska åstadkomma tillsammans ökar den samlade energin i projektet. Insatserna fokuseras mot gemensamma mål när den enskilde projektmedlemmen förstår att hennes eller hans arbete utgör en förutsättning för att man ska lyckas nå målen. För det andra minskar risken för konflikter och motsättningar när man bygger verksamheten på en grund vars innebörd alla förstår och accepterar. Då tillfredsställelse och arbetsglädje ökar hos personalen underlättas också chefers och arbetsledares insatser.³²

I denna vägledning förespråkas en metodik där beställaren tillsammans med utföraren redan i inledningsskedet initierar en diskussion om kultur och vilka värden och värderingar som man vill ska präglade det aktuella byggprojektet. Uppgiften består i att beskriva det övergripande syftet och tydliggöra de värden man avser att förverkliga för projektets samtliga intressenter.³³ Det handlar om att skapa en värdemässig målbild för helheten, eller om man så vill, en värdegrund.³⁴

Detta kan gå till på olika sätt. Huvudlinjerna för hur man formulerar en värdegrund som alla i projektet är beredda att ställa upp på har redan kort beskrivits. I ett senare avsnitt förklaras mer i detalj hur man kan gå tillväga. Det viktiga är att värdegrunden utformas och antas av projektledningen (både hos beställare och utförare) och att den sedan ingår i förutsättningarna för det fortsatta arbetet. Det är lämpligt att den som är ansvarig att driva projektet framåt i ett visst skede också är den som är ytterst ansvarig för värdegrundsarbetet. Samma aktör bör även vara

²⁸ Se Philipson, 2011, kap. 3 "Internationell och nationell forskning", s. 65ff.

²⁹ Forskning har visat att medarbetare som upplever problem med arbetsmiljö och kultur i genomsnitt har ett produktionsbortfall på 30–40 %. Det motsvarar ett så stort svinn som 12–16 timmar i veckan per anställd. Se Arbetsmiljöverkets statistik i kunskapsöversikten *Samhällsekonomiska kostnader för arbetsmiljöproblem*, rapport 2010:2

³⁰ Se Svensk Standards (SIS) ISO 26000 *Vägledning i socialt ansvarstagande*, s. 4. Där heter det bl.a.: "Det är ingen tvekan om att socialt ansvarstagande lönar sig ur ett ekonomiskt perspektiv, både över tid och på kort sikt".

³¹ Se Philipson, 2011, s. 93ff.

³² För ytterligare skäl, se kapitel 6, avsnittet *Vad ledare vinner på att arbeta värdebaserat*, s. 72.

³³ Här förespråkas ett brett intressentbegrepp. Till intressentgruppen i ett byggprojekt räknas först och främst kunder samt nyttjare och brukare, så kallade slutanvändare. Beställare och utförare är naturligtvis också att se som intressenter. Samarbetspartners, leverantörer och UE ingår även i gruppen. Också projektmedlemmar ska räknas dit. I många fall samhället i stort. I varje projekt behöver ledningen göra en noggrann intressentanalys där man klargör vilka organisationer, grupper och individer som på olika sätt berörs av projektet. Man behöver också klargöra hur intressenterna (direkt eller indirekt) påverkas av projektet och i vilken utsträckning de ska kunna påverka verksamheten. En plan för hur man ska kommunicera med intressenterna måste också upprättas.

³⁴ För en definition av begreppet, se inledningen till kapitel 2 *Att bygga en värdegrund*, s. 32.

ansvarig för att förutsättningar skapas så att värdegrunden kan föras ut och förankras hos all personal, både i projekterings- och i produktionsskedet.

Man vet från tidigare att en avgörande framgångsfaktor är att ledningen gör klart för alla som är engagerade i projektet att man verkligen menar att arbetet med att skapa en god projektkultur ska prioriteras och fullföljas genom hela byggprocessen. Här har beställaren huvudansvaret. Utan ett sådant besked är det svårt att få ledningen i respektive skede att ta till sig uppgiften att föra ut och införliva en antagen värdegrund. Man behöver därför från högsta ledningens sida tydligt visa att man avser att satsa på värdegrundsarbetet. Ledningen måste tala om att man är villig att underlätta för chefer och ledare att arbeta med samverkans- och kulturfrågor på ett systematiskt sätt i projektet. Kanske kan man ta bort någon annan uppgift för att skapa utrymme i upptagna chefers hektiska arbetsscheman eller också tillföra ytterligare någon resurs som gör uppgiften lättare att genomföra.

Beställaren och projekterings-/produktionsledningen måste förklara innehållet i värdegrunden på ett bra sätt och även tala om hur uppgiften att skapa gehör för denna hos chefer och medarbetare ska utföras och vilka resurser som står till buds för att klara detta. Att dessa grupper förstår hur viktigt det är att arbeta med att införa den givna värdegrunden är avgörande för om värdena och värderingarna ska omsättas i praktiken av dem som jobbar i projektet.

Beställaren, tillsammans med utföraren, för värdegrunden vidare till projektets alla medlemmar, det vill säga initierar arbetet att införliva och förankra den ute på arbetsplatserna. Kontinuitet och samanhållning är väsentliga ingredienser. De som är ansvariga för genomförandet måste, som man ofta säger, "äga" de värden och värderingar som ledningen vill ska forma kulturen.

Om någon tycker att tanken på ett värdebaserat arbetssätt och införande av en värdegrund för projektet i och för sig är god men finner det är svårt att avsätta tid och resurser för detta har vi ett förslag: det är bättre att göra något, än att inte göra något alls. Ett tips är då att komma igång i mindre skala med bara något eller några värdeord.

Man kan också tänka sig att en enskild platschef eller konsult vill ta ett initiativ inom området, även om inte beställare eller utförare gjort det. Det vill vi också understödja. Även om man bara väljer ett enda värdeord med några få handlingsprinciper så kan det vara en bra start. Att börja smått, men att göra det ordentligt, kan få positivt resultatet och bidra till en bättre projektkultur. I ett senare skede kan man kanske genomföra värdegrundsarbetet på ett mer seriöst och ambitiöst sätt.

Erfarenheten visar att en grundlig dialog och omsorgsfull kommunikation mellan projektmedlemmar på alla nivåer och i projektets olika skeden är avgörande framgångsfaktorer. Den som känner att hon eller han fått möjlighet att påverka och göra sin mening hörd har lättare att acceptera formuleringar och synsätt som kanske inte på varje punkt överensstämmer med ens egna. Men om man får en order uppifrån, att nu är det detta som gäller, så sätter man gärna klackarna i marken och gör motstånd, även om man i och för sig tycker att förslagen till värden och värderingar är bra och acceptabla. Medverkan och möjlighet att påverka är A och O i allt värdegrundsarbete.

Förslagen till grundvärden innehåller också uttryck för detta synsätt på flera ställen. På ett heter det:

”Att få vara delaktig och involverad i planering, arbetsprocessen och utförandet skänker tillfredsställelse och ger möjlighet att påverka resultaten positivt på ett sätt som förstärker arbetsglädjen.”

Ett gemensamt åtagande

Att skapa en god kultur i ett projekt förutsätter ett gemensamt beslut som alla involverade måste vara delaktiga i. Det handlar om något kollektivt, om vad man vill åstadkomma tillsammans, där alla förpliktigar sig till att forma en kultur som var och en känner ansvar för. Samtliga projektmedlemmar måste känna sig motiverade att se sitt arbete i ett större sammanhang. Detta är en kärnpunkt när man vill skapa en god kultur: delaktighet på alla nivåer.

Planen bör vara att skapa en **förpliktelse** hos alla att tillsammans bygga en projektkultur som främjar motivation och engagemang. För att åstadkomma detta krävs ett beslut hos samtliga – ledning, chefer, arbetsledare och medarbetare – att ”så här ska vi ha det” och ”detta ska vi åstadkomma, till glädje för oss själva och till nytta våra intressenter och samhället i stort”. För att skapa detta behövs en känsla av förpliktigande ansvar hos alla för den helhet som ett byggprojekt utgör.

När vi säger förpliktelse så kan det låta en smula diktatoriskt, men ordet är inte valt på måfå. Vad som krävs, både från början och under arbetes gång, är ett åtagande som alla ställer upp på och vill se förverkligat. På engelska brukar man tala om ett **commitment**.

Ett sådant åtagande är inte det samma som summan av olika personliga löften vilka var och en avlagt oberoende av varandra, ungefär som då en grupp individer tar ett beslut att göra något tillsammans därför att samtliga har något att vinna på detta. Vi talar istället om en samlad förpliktelse där varje deltagare lovar att ge sitt personliga bidrag för att någonting stort ska ske och där det individuella utbytet är sekundärt, även om det finns där. Vi talar om en **kollektiv** handling där det inte är gruppens deltagare som är huvudintressenter utan slutanvändare, nyttjare och brukare.

Denna syn på kollektivt handlande, som resultat av ett gemensamt beslut att genomföra något – ofta ett uppdrag – innebär att alla involverade har rätt att förvänta sig handlingar och agerande hos alla andra som gör att åtagandet kan fullföljas. Avgörande är insikten hos varje deltagare av vad man kan kalla en **vi-avsikt**, en samfäll intention att åstadkomma något som är mer än summan av olika **jag-avsikter**, vilka styr handlingar hos individer som agerar tillsammans för att maximera fördelar för egen del.

Det handlar alltså inte primärt om individers löften om att samarbeta på grund av att var och en tror sig ha något att tjäna på ett sådant arrangemang. Det handlar snarare om att alla involverade ska vinna något gemensamt i slutändan men att huvudmålet inte är att individen ska tjäna på saken. Vad det gäller är en inställning där samtliga vet sig ha något att vinna på ett beslut att arbeta tillsammans **även** om ingen tjänar på saken individuellt. Det innebär ett ställningstagande till vad man vill åstadkomma: alla förpliktigar sig till att bidra till att skapa en kultur där var och en känner ansvar för helheten, inte bara för sitt eget arbete. Varje projektmedlem har

ett ansvar för att det ska genomföras. Alla ska känna sig involverade och motiverade att se sitt arbete som en del i ett större sammanhang. Syftet är att alla ska vinna något, men att vinsten i första hand ska vara kollektiv. Gruppen ska vinna på arrangemanget snarare än individen. Detta är ett synsätt som präglar framställningen i denna vägledning. Vi sammanfattar ofta tanken på följande sätt: Ingen vinner förrän alla vinner.³⁵

Tillit och ömsesidigt förtroende

En svårighet som ska nämnas är att det ibland finns individer som inte tycker sig ha tillräckligt att vinna på ett kollektivt åtagande, såsom vi beskrivit det. De känner sig inte motiverade till de egna insatser som ett samarbete kräver, trots att det på sikt skapar fördelar för alla inblandade.

Problemet är inte att människor inte vill samarbeta. Svårigheten ligger istället i utmaningen att handskas med dem som vill komma i åtnjutande av fördelarna men inte är beredda att investera i samarbetet. De kommer att försöka dra fördel av den kollektiva nyttan utan att själva bidra till den.

Den vanligaste lösningen på detta problem är att skapa handlingsprinciper och spelregler som förhindrar att somliga utnyttjar den gemensamma överenskommelsen om samarbete. Det som behövs är med andra ord tydliga riktlinjer för hur man ska utföra något och hur man förväntas uppträda mot varandra.

Sådana principer förutsätter en hög grad av tillit och ömsesidighet bland dem som arbetar tillsammans. Med **tillit** menas uppfattningen att de flesta människor går att lita på. Men det handlar om en välgrundad tillit, inte blind acceptans. Med **ömsesidighet** menas att människor är inställda på samarbete så länge andra också är beredda att samarbeta för gemensamma mål.

För att styrning av verksamheten i ett projekt med hjälp av handlingsprinciper och spelregler ska fungera måste det få konsekvenser om individer inte uppfyller villkoren.³⁶ Men om principerna är väl införlivade och förankrade bland dem som arbetar i ett projekt, krävs liten eller rentav ingen övervakning för att de ska efterlevas. Det sociala trycket blir stort och avvikelser tolereras sällan av deltagarna.

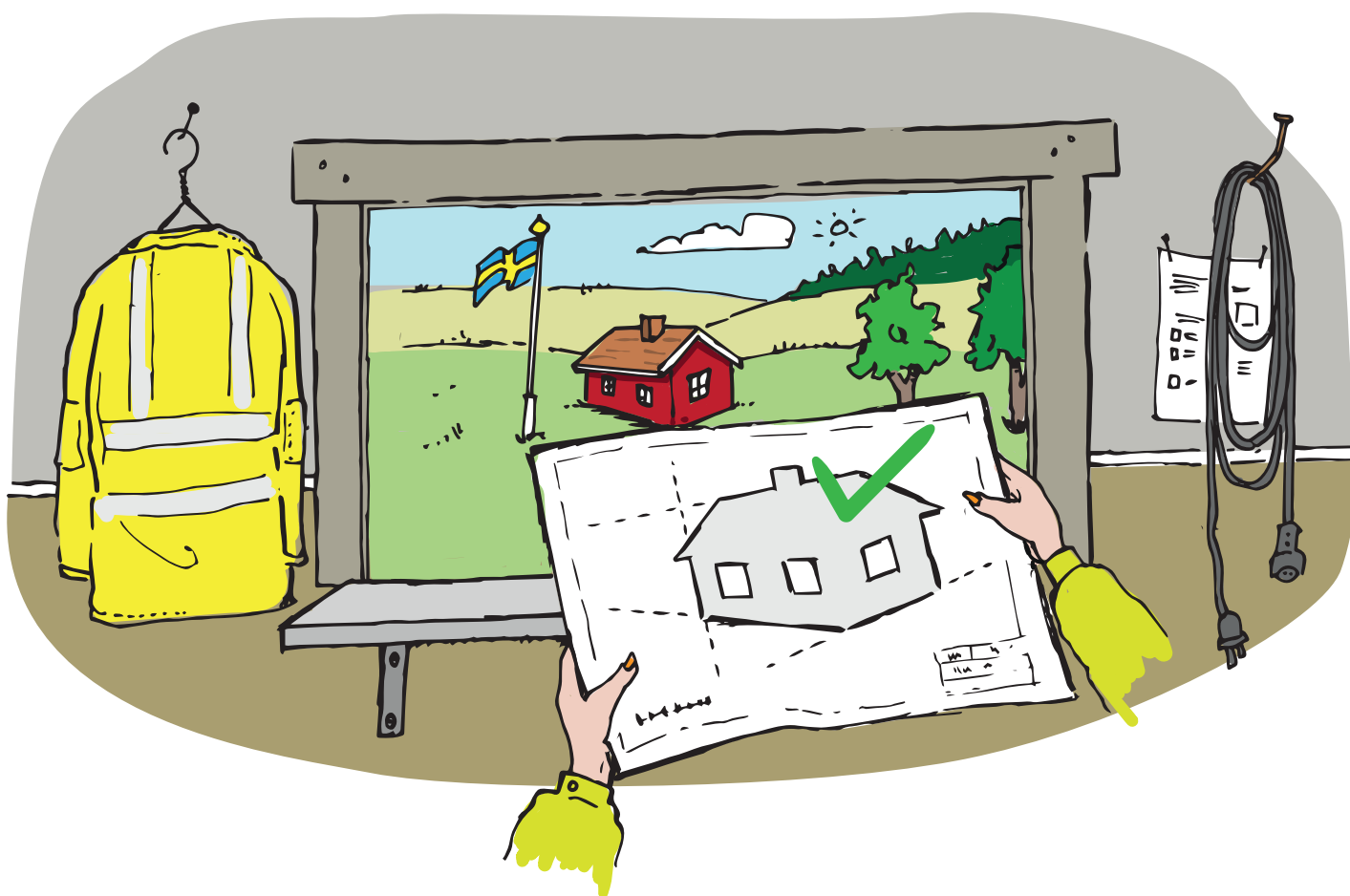
I välfungerande värdedrivna organisationer kan därför kostnaderna för 'sanktioner' sättas lågt. Dels uppfattas mindre avvikelser mer allvarligt, vilket styr sättet att samspela och respektera varandra, dels är asociala beteenden lättare att upptäcka. I ett sådant system skapas ett högt socialt kapital, det vill säga en stor tillit till andra individer och hög grad av ömsesidighet. I ett senare avsnitt ska vi fördjupa diskussionen om tillit och samarbete.³⁷

³⁵ Se kapitel 8, avsnittet *Spelregler för arbetsgrupper*, s. 94.

³⁶ Saken diskuteras mer utförligt i slutet av kapitel 8, avsnittet *Spelregler för arbetsgrupper*, s. 94.

³⁷ Se kapitel 7, avsnittet *Tillitsbaserat samarbete*, s. 80.

2. ATT BYGGA EN VÄRDEGRUND



Inledning

Människor har många värderingar, saker de tycker är viktiga och eftersträvangsvärda. Dessa påverkar deras val i livet, stora som små. Vissa värderingar är dock viktigare än andra. Vi kan kalla dem vårt centrala värderingssystem eller våra centrala värderingar. Det handlar om värderingar vi inte gärna kompromissar med. Bland våra centrala värderingar finns det i regel vissa som utgör de allra viktigaste. Dessa kan kallas våra **grundvärderingar**.³⁸ Tillsammans bildar de vår personliga **värdegrund**, som utgör kärnan i vår karaktär.

Även företag och organisationer kan ha en värdegrund, till exempel ett byggprojekt. I strikt mening består en värdegrund av värden och värderingar, sådant man vill uppnå, det som är särskilt viktigt och eftersträvangsvärt. När vi här använder ordet värdegrund syftas på en skriftlig handling som beskriver de viktiga värden man vill uppnå med en viss verksamhet.

En värdegrund är ett dokument som beskriver vad en organisation eller ett företag anser vara viktigt att uppnå, både när det gäller det resultat man eftersträvar och sättet man använder för att uppnå resultatet.

Värdegrunden kan ses som ett instrument för verksamhetsstyrning och en del i företagets eller organisationens kvalitetssystem.³⁹ Den innehåller beskrivningar (definitioner) av de värden som ledningen vill ska forma och prägla företagets eller organisationens verksamhet och kultur. Att tala om ett företags eller en organisations värdegrund utan att kunna hänvisa till ett skriftligt dokument som beskriver de värden och värderingar det handlar om, ger ingen riktig vägledning. Ingen vet egentligen säkert vad som gäller om man inte har det i svart på vitt.

Denna bok är tänkt att hjälpa beställare och utförare att tillsammans skapa en värdegrund för ett aktuellt byggprojekt. Varje projekt behöver sin egen unika värdegrund utifrån de speciella förutsättningar som gäller i just det. Om beställare och utförare samarbetat i tidigare projekt finns kanske redan en samsyn om en hel del viktiga saker. Men samtidigt är varje projekt säregnet på ett sätt som gör att man normalt behöver skapa en ny värdegrund med nya egenartade kännetecken, även om man ibland kan bygga på gamla erfarenheter och synsätt.

Värdegrunden ska sedan antas av högsta ledningen för projektet. Den ska inte göras till föremål för omröstning bland projektmedlemmarna. Den är ett styrdokument. Ett sådant fungerar dock bäst om det kommit till genom en dialog med berörd personal.

³⁸ För skillnaden mellan värderingar och värden, se kapitel 1, avsnittet *Vad är god projektkultur?* s. 24.

³⁹ Kvalitetssystem diskuteras i ett särskilt kapitel. Se *Värdegrund och kvalitet*, s. 58.

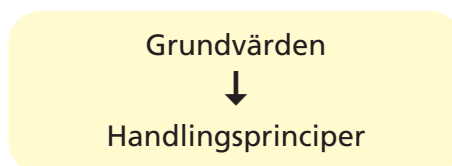
Arbetet att ta fram, fastställa, införliva, förankra och hålla liv i en värdegrund, så att den verkligen fungerar inspirerande och vägledande för ledning, chefer och medarbetare under hela projektet, kallar vi **värdegrundsarbete**.

Projekt som utformat en värdegrund vilken bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja, kallas värdedrivna.

Vad består en värdegrund av?

Forskning och beprövad erfarenhet har visat att en värdegrund måste vara uppbyggd på ett bestämt sätt för att fungera som ett effektivt styrmedel.⁴⁰ Enligt det synsätt som förespråkas här ska värdegrunden bestå av två delar: ett antal tydliga och väldefinierade **grundvärden** samt vissa **handlingsprinciper** som gör att projektmedlemmarna förstår hur de ska agera för att mål ska uppnås och grundvärdena främjas på rätt sätt. Grundvärdena talar om vad som är viktigt att uppnå och eftersträva. Handlingsprinciperna beskriver i allmänna ordalag hur man som enskild person eller grupp ska handla och agera för att skydda eller förverkliga grundvärdena. Utifrån värdegrunden skapar sedan arbetsledare och chefer tillsammans med sina arbetslag och team konkreta spelregler för hur samarbetet ska bedrivas och hur man bör agera på arbetsplatsen.

EN VÄRDEGRUND består av



Vad är grundvärden?

Ett byggprojekts grundvärden utgör kärnan i dess identitet och visar de värden som ledningen vill att projektet ska förverkliga. Grundvärdena ska förklara **vad** man eftersträvar och vill uppnå men talar inte om **hur** man ska handla och agera för att uppnå dem. Grundvärdena beskriver enbart vad som är viktigt och värt att eftersträva.

Utan grundvärden vet omgivningen inte vad ledningen syftar till med verksamheten. Man vet kanske vad man ska göra i projektet (ofta preciserat i så kallade projektmål) men inte varför eller vad som är meningen med det hela. Kunder, projektmedlemmar, underentreprenörer och så vidare kommer att ha sina egna mer eller mindre subjektiva målbilder och uppfattningar om vad det hela går ut på. Men det kommer inte att finnas en samlad förståelse för innebörden eller avsikten med projektet som helhet och vilka värden som man avser att skapa. Bristande samsyn gör att den energi som genereras genom arbetet blir ofokuserad, kanske rentav splittrad på ett sätt som påverkar effektivitet och produktivitet negativt.

⁴⁰ Se Philipson, 2011, s. 181ff.

Grundvärdena ska alltså beskriva de värden som projektet avser att skapa för samtliga intressenter (till vilka även projektmedlemmarna räknas). Om dessa värden delas av alla som är engagerade i projektet skapas en **kultur** som präglas av grundvärdenas innehåll. Värdegrunden med sina grundvärden syftar till att på en övergripande nivå styra ledningens och projektmedlemmarnas handlingar. I den mån som grundvärdena överensstämmer med chefers och medarbetares faktiska värderingar (medarbetarvärderingar) kommer de också att ha den effekten. Det handlar om att forma en värdegemenskap i projektet.

Utöver att grundvärdena styr verksamheten och fokuserar energin, kan de för kunder och andra intressenter hjälpa till att tydliggöra projektets huvudsyfte och vilka värden ledningen avser skapa. Genom detta bildas en slags överenskommelse mellan projektledningen och projektets olika intressenter. Om värdena görs offentliga skapar de ett förpliktigande åtagande som ledningen förbinder sig att alla, som är professionellt engagerade i projektet, ska leva upp till. Grundvärdena tillsammans med handlingsprinciper – alltså värdegrunden – kan ses som ett **commitment**, ett löfte vilket ledningen förbundit sig att fullfölja och förverkliga.

- Grundvärdena representerar ideal som projektet satt upp
- De förklarar och beskriver vad ledningen vill förverkliga för projektets intressenter
- Grundvärdena syftar till att på en övergripande nivå styra ledningens och projektmedlemmars sätt att handla

Att formulera grundvärden

Att formulera grundvärden handlar i allt väsentligt om två saker, dels att välja ut ett antal värden (värdeord) som uppfattas som särskilt väsentliga att styra mot, dels att definiera dessa tydligt och fullständigt, så att alla förstår innebörden på samma sätt. Grundvärdena ska bygga på både medarbetarvärderingar och projektvärden.⁴¹ Målet är att projektledning och projektmedarbetare ska acceptera innehållet och vara berdda att omsätta värdena i praktiska handlingar på arbetsplatsen.

Enligt den metodik som ligger till grund för denna vägledning sker arbetet med att ta fram en värdegrund normalt i en dialog mellan ledning och anställda. Kulturen skapas av både ledning, chefer och medarbetare i samverkan. Men eftersom saken här handlar om byggprojekt och projektkultur måste upplägget bli något annorlunda.

Att skapa en värdegrund (med ett antal grundvärden och vissa handlingsprinciper) initieras av beställaren och genomförs sedan i samarbete med ledningen hos utföraren. Det är den processen som står i förgrunden för de tillvägagångssätt som vi beskriver i denna vägledning. Dialogen med den stora gruppen projektmedlemmar sker i senare skeden av projektet, där uppgiften består i att bearbeta och diskutera den värdegrund som ledningen tagit fram.

⁴¹ För begreppen medarbetarvärderingar och projektvärden, se kapitel 1, avsnittet **Vad är god projektkultur?**

Detta ska bland annat leda till att ledare och medarbetare tillsammans, utifrån värdegrunden, tar fram så kallade spelregler. Hur det ska gå till beskrivs längre fram i denna bok.⁴²

När man står i begrepp att formulera projektets grundvärden kan man utgå från de **projektvärden** som finns i olika styrdokument, kort sagt i den dokumentation som ligger bakom beslutet att starta ett byggprojekt. Det gäller föreställningar om vad ledningen vill förverkliga och för vilka, det vill säga intressenterna. Här några exempel på sådana dokument.

- Affärsplaner
- Affärsidéer
- Budgetdirektiv
- Verksamhetsstrategier
- Handlingsplaner
- Styrdokument
- Allmänna riktlinjer
- Personalpolicys
- Dokumenterade förhållningssätt
- Målformuleringar
- Utvecklingsprogram
- Verksamhetsplaner

Med projektvärden avses alltså sådana värden som finns inbäddade i förutsättningarna för ett aktuellt byggprojekt. Det kan handla om värden som en gång formulerades av beställar- eller utförarföretagets grundare. De kan finnas som en del i företagets tradition, vilken präglar verksamheten sedan starten.

I vissa företag kan värdena vara manifesta, det vill säga tydliga och klara, uttryckta i skrift, kända av alla berörda. De kan vara uppställda som abstrakta mål eller inslag i en vision. Ibland kan värdena vara latent. De är dolda, sitter i väggarna, finns underförstådda i de direktiv som ges av ledning och chefer. Men samtidigt märks de i sättet att organisera arbetet. De kan komma till uttryck i hur man belönar medarbetarna, i attityder till vad som i praktiken är tillåtet och förbjudet och så vidare.

Projektvärdena kan alltså i vissa fall vara tydliga, klara och synkroniserade, med vilket menas att de stämmer överens inbördes. Men ofta är de implicita, diffusa, dolda och inte samstämmiga, ibland kanske rent av motsägelsefulla. Icke desto mindre finns de där. Den första uppgiften när man står i begrepp att skapa en värdegrund är att identifiera dessa värden, lyfta fram dem, förtydliga dem och visa hur de förhåller sig till varandra.

⁴² Se kapitel 4, avsnittet *Spelregler*, s. 56, samt kapitel 14 *Att skapa handlingsprinciper och spelregler*, s. 116.

Krav på grundvärden

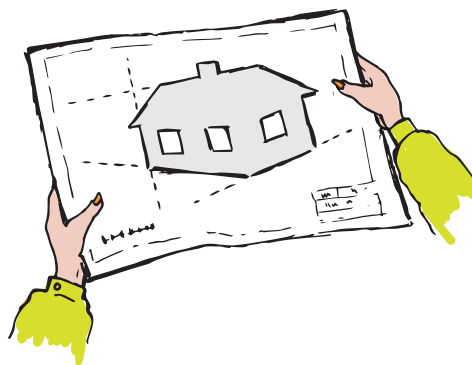
Av olika skäl är det väsentligt att inte ha för många grundvärden. Kanske räcker tre, fyra eller maximalt fem. Dessa kan i sin tur delas in i ett antal **delvärden**, om det är motiverat. Delvärden utgör i så fall grundvärdenas beståndsdelar. Tillsammans ger de en definition av grundvärdet ifråga. Det är ofta klokt att använda sig av delvärden, även om det är inte nödvändigt.⁴³

Det ska sägas att metoden att definiera grundvärden genom delvärden är en möjlighet som vi använt oss av när förslag till grundvärden formulerats. Ett alternativ till detta arbetssätt är att endast välja ett antal grundvärden och definiera dessa.

Vilka slag av värden bör en värdegrund innehålla? Här finns det inga strikta regler eller anvisningar. Det väsentliga är att värdegrunden innehåller sådana värden som är viktiga och eftersträvarsvärda för projektet **och** som man tror det går att skapa uppslutning kring. Avsikten är att öka motivation och engagemang hos alla involverade i genomförandet av projektet, för att på så sätt få ner antalet fel, brister och skador.

- En tydligt utformad värdegrund bygger på ett antal väldefinierade och väl förankrade grundvärden, ofta uppdelade i delvärden.
- I en värdegrund ingår även ett antal handlingsprinciper byggda på grundvärdena.

När arbetet att formulera innehållet i grundvärdena ska ske, det vill säga ta fram definitionerna, gäller det att vara noggrann. Här finns vissa regler att följa, kriterier som man bör försöka tillämpa. Först och främst måste definitionerna vara helt **klara**. De får inte innehålla ord och begrepp som är oklara och som i sin tur behöver definieras för att bli begripliga. Grundvärdena måste också vara **entydiga** så att de inte kan tolkas eller förstås på olika sätt. Alla projektmedlemmar, oavsett ställning eller befattning i projektet, ska kunna uppfatta dem på samma vis.



Ytterligare ett krav är att grundvärden måste vara **distinkta**. Med det menas att de värden som ska ingå i värdegrunden bör skilja sig från varandra på ett klart och tydligt sätt. De får inte vara överlappande eller upplevas som att de säger samma sak. Grundvärdena måste handla om olika saker.

Vidare ska grundvärdena utgöras av värden som känns viktiga. Det måste göra skillnad om man säger ja till eller förnekar dem. Vi brukar säga att de ska vara **differenta**. Med different menas att det är meningsfullt att bejaka dem, eftersom det kan finnas människor som förnekar dem.

⁴³ En anledning till att bryta ner grundvärdet i delvärden är att man då lättare kan formulera kvalitetsindikatorer. Se kapitel 5 *Värdegrund och kvalitet*, s. 58. Se också kapitel 11 *Att skapa grundvärden*, s. 104, pkt. 3.

Grundvärden ska utgöras av värden som det ska kännas betydelsefullt att ta ställning till. Det får inte innehålla självklarheter.⁴⁴

Viktigt: en formulering av grundvärden får inte förknippas med innehållslös retorik och meningslöst nonsens. Man ska undvika floskler, klyschor och tomma fraser. Värdegrunden ska **inte** ha formen av en slogan, en paroll eller ett motto.

Se kapitel 11 **Att skapa grundvärden** för konkreta tips på hur man kan gå tillväga. I kapitel 12 **Att införliva och förankra en värdegrund** beskrivs också hur man kan arbeta praktiskt.

Projektmål, effektmål och värdegrund

Vi nämnde nyss att projektvärden ofta kan hämtas från olika styrdokument vilka beställaren tagit fram tidigt i processen. Exempel kan vara förfrågningsunderlag, affärsidéer, projektbeskrivningar och så vidare.⁴⁵ En särskilt viktig källa kan vara projekt- och effektmål, om sådan finns framtagna.

I detta avsnitt ska vi förklara hur projektmål och framför allt effektmål hänger samman med de värden och värderingar som kommer att präglade projektet och vilka kan komma till nytta i arbetet att formulera en värdegrund för att skapa en god kultur i projektet. Ett projekts övergripande mål kan innehålla en mängd olika värden. Några av dessa, inte nödvändigtvis alla, kan eventuellt förtydligas och inkluderas i värdegrunden.

I ett tidigt skede formulerar många beställare sina mål för ett aktuellt projekt. Genom dessa definieras projektets syfte och mening, det vill säga vad beställaren avser att åstadkomma med sin investering. Dessa mål är riktningsgivande för all verksamhet i projektet. Den värdegrund som senare tas fram av beställare och utförare tillsammans bör stämma med dessa mål. Värdegrunden får inte peka i en annan riktning än vad målen gör.

Vanligen skiljer man på projektmål (ibland kallade produktmål) och effektmål. **Projektmålen** innehåller beskrivningar av det som projektet är tänkt att leverera till beställaren. De handlar i regel om att vid ett visst datum, till en viss budget, så skall man ha åstadkommit vissa saker. Projektmålen ska alltså tala om **vad** som ska byggas, ett flerbostadshus, en skola, ett sjukhus, allt med speciella egenskaper och när det ska stå färdigt. Projektmålen kan vara formulerade redan i samband med att beställaren tagit fram projekttiden eller när man initierat programskedet.

Vid sidan om projektmål är det vanligt att även **effektmål** formuleras. Projektmålen säger inget om vad som är syftet med bygget. Det ska däremot effektmålen göra. Effektmålen ska tydliggöra den vinst eller det värde, det vill säga den effekt, som bygget är tänkt att medföra för pro-

⁴⁴ Grundvärdena kan vara av två slag, egenvärden och instrumentella värden. Att de är **egenvärden** betyder att de handlar om sådant som är viktigt att uppnå och eftersträvasvärt i sig själv, utan att de leder till något annat. Typiska exempel på egenvärden är vänskap och kärlek. Rättvisa, frihet, tolerans och respekt är andra. Värden kan också vara sådana som beskriver vad som är viktigt och angeläget därför att det är en förutsättning för något annat. I det fallet talar vi om **instrumentella värden**. Ett bra exempel på ett instrumentellt värde är pengar. Hälsa kan vara ett annat. Vissa saker kan vara egenvärden och samtidigt instrumentellt värdefulla. Mat är ett exempel. Vi behöver mat (näring, energi) för att överleva. Men mat – om den är vällagad och god – skänker oss också välbefinnande och tillfredsställelse. Den ger oss värdefulla upplevelser, kanske rentav njutning, alltså typiska egenvärden. Värdegrunden kan bestå av enbart egenvärden, men den kan också innehålla instrumentella värden, ifall dessa är viktiga för verksamheten och för vad man från ledningens sida vill uppnå och eftersträva. Vägledningens grundvärden och delvärden innehåller både egenvärden och instrumentella värden.

⁴⁵ Se även kapitel 1, avsnittet **Vad är god projektkultur?** s. 24.

jektets olika intressenter, i första hand kunder och nyttjare. Man kan säga att effektmålen ska förklara **varför** man ska göra något. De ska beskriva meningen med bygget, vad man vill uppnå genom att skapa en byggnad med vissa bestämda egenskaper.

Effektmålen ska alltså precisera den **nytta** som projektet (en byggnad med särskilda kännetecken) är tänkt att skapa för slutanvändarna, det vill säga de boende i det fina bostadshuset, elever och lärare på den nya skolan, sjukvårdspersonal och patienter på det moderna sjukhuset. Effektmålen ska med andra ord presentera de värden som projektet är tänkt att generera för dem som ska använda byggnaden ifråga. Vi kallar sådana för **projektvärden**. Dessa ska hjälpa projektets intressenter att förstå den nytta eller effekt som projektet är tänkt att skapa.

Om effektmålen är tydliga och välformulerade kan de hjälpa projektledningen hos beställare och utförare att definiera de grundvärden som ska bidra till att forma en god projektkultur och skapa motivation och engagemang hos alla som verkar i projektet.

Liksom andra mål bör även effektmål vara tidsatta och mätbara. Det är relativt enkelt om de är kvantitativa, till exempel ekonomiska. Sådana mål är naturligtvis viktiga för både beställare och utförare. Men många projekt har även andra värden de vill se förverkligade. I de fall effektmålen är kvalitativa behöver man skapa och använda så kallade kvalitetsindikatorer för att kunna kontrollera att målen faktiskt uppfylls. Vad det innebär beskrivs på fler ställen i denna vägledning, bland annat i kapitel 5, **Värdegrund och kvalitet**.

I nedanstående sammanställning beskrivs kortfattat och förenklat relationen mellan projektmål, effektmål och projektvärden.

Projektmål	Effektmål	Projektvärde
Vad ska göras?	Vad är avsikten och syftet?	Vilket värde ska åstadkommas?
En ny skola	Göra det lättare för lärare att bedriva mer effektiv undervisning. Underlätta för elever att studera Skapa en tryggare och säkrare miljö. Åstadkomma en bättre arbetsmiljö för elever, lärare och övrig personal Skapa en energieffektiv byggnad.	Ökade kunskaper för eleverna och därmed bättre förutsättningar för högre utbildning på sikt, med allt det innebär av fördelar i livet. Mer studiero och en lugnare tillvaro. Ökad trivsel med mer gemenskap bland eleverna och färre konflikter. Högre levnadsstandard och livskvalitet för elever och lärare. Minskat beroendet av fossila bränslen.
Ett nytt sjukhus	Göra det lättare för läkare och vårdpersonal att bedriva mer effektiv och högkvalitativ sjukvård. Underlätta för patienter att söka vård pga. av sjukhusets konstruktion och belägenhet. Skapa bättre arbetsmiljö för vårdpersonal och övriga anställda. Skapa en energieffektiv byggnad.	Ökad effektivitet i resursutnyttjande och mer vård för pengarna. Högre kvalitet på den vård som ges. Förbättrad hälsa med färre sjukdomar och minskat lidande för befolkningen. Förhöjd livskvalitet för patienter och närstående under och efter sjukhusvistelsen. Ökad trygghet för medborgarna. Minskat beroendet av fossila bränslen.

Projektmål	Effektmål	Projektvärde
Vad ska göras?	Vad är avsikten och syftet?	Vilket värde ska åstadkommas?
Ett nytt flerbostadshus	Skapa en hälsosammare inomhusmiljö utan risk för dålig luft och buller. Bidra till ett säkrare boende med låg risk för olyckshändelser och missöden. Åstadkomma en trivsamt inomhusmiljö och tilltalande omgivning. Skapa möjligheter till ett komfortabelt boende. Skapa en energieffektiv byggnad.	Ökat välbefinnande och större trivsel. Mer trygghet för de boende. Fler möjligheter att finna bra arbete som går att kombinera med familjeliv och umgänge med vänner. Hållbar och god samhällsutveckling. Minskat beroendet av fossila bränslen.

Naturligtvis är ovanstående exempel grovt förenklade, de är till exempel inte tidsatta. I verkligheten behöver projekt- och effektmål utvecklas och preciseras på ett sätt som gör dem fullt begripliga och möjliga att använda vid en utvärdering av projektet. Även de värden som ett projekt syftar till att förverkliga måste vara tydliga och beskrivas mer exakt. Poängen med sammanställningen är bara att visa att ett projekt ska ha en effekt för intressenterna som bidrar till ett ökat värde. Detta värde eller dessa värden ska kunna utgöra en del av projektets värdegrund.

Om projektmedlemmarna ska förstå inte bara vad som ska göras utan även meningen och syftet med ett aktuellt projekt, spelar tydliga effektmål en viktig roll. De ska, om målen är väl formulerade, göra det möjligt för chefer och medarbetare på alla nivåer och i alla skeden av projektet, att begripa vilka avsikter beställaren har med bygget och var den samhällsnytta består som ledningen planerar att förverkliga, utöver den direkta nyttan för kunder och användare.

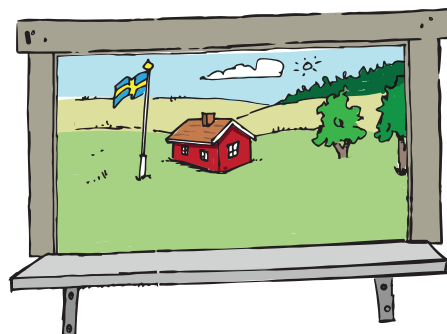
Om effektmålen är väl utformade och grundligt kommunicerade till alla i projektet, hjälper de till att skapa en känsla hos projektmedlemmar av att vara involverade i något som har betydelse utöver att man fullgjort sina arbetsuppgifter och fått betalt. Värdet av insatsen kopplas då till den nytta som skapas totalt i projektet. Effektmålen gör att man som projektmedlem kan förstå att ens insatser är betydelsefulla och att de ingår i ett större sammanhang. När alla gör sin del, så att ens prestationer tillsammans med alla andras bidrar till att skapa en helhet, har hon eller han fullgjort sina uppgifter på det sätt som uppdragsgivaren förväntar. Det är denna förståelse och känsla av mening och delaktighet bland projektmedlemmarna som man vill skapa med hjälp av mål- och värdegrundsarbetet. Det leder till ökat ansvarstagande och i förlängningen att antalet fel, brister och skador i byggprojekt minskar.

Effektmål och värdegrund ska alltså kommuniceras ut till alla i projektet. Det måste finnas en plan för hur detta ska gå till och vilka som har ansvar för att genomföra planen. De metoder som ska användas i införlivande och förankring av grundvärden och handlingsprinciper måste finnas dokumenterade i tydliga strategiska handlingar och anvisningar. Att det finns sådana dokument är avgörande om man ska lyckas implementera värdegrunden och få den omsatt i praktiken. Vi återvänder till den frågan i kapitel 7.

Vision

I många projekt vill man också ta fram en vision för att åskådliggöra vad man tänker sig att skapa. Ordet vision används flitigt i alla branscher och förekommer regelmässigt i mängder av styrdokument och på webbplatser. Ett närmare studium visar dock att definitionerna av begreppet varierar. Det finns inget enhetligt språkbruk när det gäller ordet vision. Det vanligaste är att försöken att skapa en vision resulterar i en slogan, en paroll eller en devis. Men det är inte vad vi menar med en vision.

Vad är då tanken med en vision? Vad menas med begreppet om det används i ett byggprojekt? Svar: visionen ska i koncentrerad form beskriva projektets ändamål. Den ska förklara vilka behov man avser att tillfredsställa hos projektmedlemmar, uppdragsgivare, kunder och övriga intressenter. Visionen ska klargöra hur man tänker sig att kunna skapa värde för andra, ytterst för det samhälle i vilket man verkar. Den ska med andra ord ge en samlad bild av projektets ideal.



Ett ideal är något som man eftersträvar och vill se förverkligat. Det är något som visserligen inte får vara omöjligt att nå, men ska samtidigt innebära en reell utmaning. Kanske ett ideal kan beskrivas som en dröm, likt drömmen om en värld där människor lever i fred och rättvisa. Ett idealiskt samhälle är kanske ett samhälle där både full jämlikhet och jämställdhet råder. Där demokrati och värdighet är något som gäller överallt och alla.

Ideal behövs för att människor ska arbeta för förbättringar av till exempel ett samhälle. Ideal är något att eftersträva. Man vet att sådana spelar stor roll för att inspirera, motivera och engagera människor i arbetslivet, liksom när det gäller samhällsförändringar i stort.

Visionen i ett projekt ska därför åskådliggöra hur ledningen ser på framtiden och hur man tror att idealen kan bli verklighet genom det sätt på vilket byggverksamheten ska bedrivas. Visionen ska fungera som en ledstjärna. Den ska sporra projektmedlemmarna att vilja anta utmaningarna och förverkliga drömmarna.

Visionen ska vara ett drivande hjul i utvecklingen. Den ska alstra energi, men också fokusera energin och ge den tydlig inriktning. Visionen ska vara en inspirationskälla och motor. Den kan ha en stark emotionell kraft när den är formulerad på rätt sätt.

Om ledningen för projektet väljer att skapa en vision är det viktigt att innehållet stämmer med de effektmål som finns och senare med den värdegrund som man skapar. Om visionen bygger på andra värden än grundvärdena och effektmålen, kommer ledning och medarbetare att navigera efter olika kartor istället för efter en och samma.

Eventuellt kan värdegrunden kompletteras med en slagkraftig paroll, en devis eller ett motto som kan användas i marknadsföringen. En vision får dock aldrig reduceras till en klatschig slogan, något man dessvärre alltför ofta ser prov på.⁴⁶

Visionen ska...

- ... beskriva projektets ändamål och vad man vill åstadkomma
- ... ge en samlad bild av projektets ideal
- ... sätta in verksamheten i ett större sammanhang
- ... svara på frågan "varför" man gör något
- ... fungera som projektets ledstjärna
- ... koncentrera energi i en bestämd riktning

Syfte kraftsamling

Värdegrunden och visionen, om en sådan finns, ska tillsammans med andra styrdokument tydliggöra den kurs som ledningen vill att projektet ska ta och visa vartåt alla projektmedlemmar gemensamt förväntas sträva. För att åstadkomma en sådan kraftsamling och lyckas med att koncentrera energin i en viss riktning krävs en bas av gemensamma värden som samtliga projektmedlemmar på alla nivåer delar. Vi talar om värdegemenskap.

Tanken är att allas insatser ska bidra till att värdena förverkligas, antingen genom direkta insatser eller indirekt på så sätt att andras insatser möjliggörs. Men var och en i projektet måste förstå och helst uppleva att hon eller han är inte bara delaktig i den samlade processen utan att vars och ens insatser också utgör nödvändiga och viktiga förutsättningar för att målen ska kunna uppnås.

I den mån som projektets effektmål preciseras och handlingsplaner formuleras med hjälp av en tydlig värdegrund skapar man förutsättningar för gemensamma beslut och prioriteringar. Det är detta som gör att energin kan koncentreras framåt. Dessutom minskar risken för oenighet och konflikter vilket i sin tur medför ökad energisamling.

⁴⁶ Ibland förekommer att företagsledningar också vill skapa en mission. Med en mission menas vanligtvis en komprimerad beskrivning av företagets kärnverksamhet. Normalt handlar det om en presentation av olika tjänster/service eller produkter/varor som man erbjuder. Missionen ska vara tydlig, innehålla all väsentlig verksamhet och lätt kunna minnas av anställda och kunder. Den kan ses som en beskrivning av de medel man vill använda för att uppnå de ideal, syften och värden som visionen rymmer.

3. FÖRSLAG TILL GRUNDVÄRDEN



God projektkultur skapas med hjälp av en värdegrund bestående av grundvärden och handlingsprinciper. Grundvärden pekar ut vilka värden som gäller, vad som är viktigt och väsentligt att uppnå. Handlingsprinciperna ska i allmänna ordalag förklara hur man som projektmedlem förväntas agera för att grundvärden ska förverkligas i projektet.

Uppgiften att ta fram värdegrunden är ett **joint venture** för beställare och utförare. Beställaren har huvudansvaret men uppgiften ska lösas i samverkan med utföraren. Vi har redan nämnt att det är lämpligt att den som är ansvarig att driva projektet framåt också är den som är ansvarig för värdegrundsarbetet.

För att inspirera till ett värdegrundsarbete ute i projekten har Boverket i samråd med en grupp ledare i byggbranschen tagit fram tre förslag på grundvärden för god projektkultur. Gruppen som varit behjälplig har erfarenhet från både beställar- och utförarsidan.⁴⁷ Deras tankar har kompletterats med resultatet från den kulturundersökning vi tidigare hänvisat till, där viktiga värden och värderingar hos chefer och medarbetar beskrivs.⁴⁸ Som en konsekvens av grundvärdena innehåller vägledningen också ett antal handlingsprinciper samt olika spelregler och kvalitetsindikationer. Dessa bygger på de föreslagna grundvärdena. De presenteras längre fram i boken.

Grundvärdena är tänkta som byggstenar bland andra när man utformar en kultur i framtida projekt. De ska ses som ett hjälpmedel i värdegrundsarbetet. De ska inte betraktas som en pålaga från myndigheten utan som en förlaga eller prototyp när man arbetar med att ta fram och förtydliga grundläggande värden inom de olika projekten.

Kanske finns det andra pusselbitar som också kan användas. Både beställare och utförare har många gånger värdegrundsdokument som kan ge viktiga "inputs". Det kan även finnas andra källor till inspiration och förnyelse.⁴⁹

Avsikten med förslagen till grundvärden är således att ge stöd i projektens värdegrundsarbete. De kan ses som en utgångspunkt för arbetet. Tanken är att man ska kunna ta till sig och använda det som är meningsfullt. Många möjligheter finns. Om man tycker att dessa grundvärden innehåller sådant som verkar bra kan de användas i sin helhet med några smärre justeringar. Kanske tycker man att det finns vissa delar som är bra, men att de måste kompletteras med annat material. Det går också bra. Eller så gillar man vissa delar fast vill formulera dem på ett annat sätt, hitta egna ord och uttryck. En möjlighet är att använda något eller några av de delvärden som förslaget innehåller men göra dem till grundvärden. Alla alternativ är bra. Det viktiga är att man från ledningens sida gör klart och tydligt vilka värden och värderingar man vill se förverkligade i det aktuella byggprojektet samt att definiera dem så tydligt som möjligt. Det krävs noggrannhet i formuleringskonsten. Detta är också något som vi återkommer till längre fram.⁵⁰

Att sträva efter att omsätta grundvärdena i praktiska handlingar ute på landets byggen kan ses som en del i ett pågående hållbarhetsarbete utifrån de globala mål för hållbar utveckling som under FN:s ledning antogs av världens ledare 2015. Målen ska bland annat bidra till en socialt

⁴⁷ För presentation av arbetsgruppen och dess uppgift, se författarens förord till denna bok.

⁴⁸ Se kapitel 1, avsnittet *Hur hänger det ihop?* s. 18.

⁴⁹ Se *Värdegrundsarbetet i förfrågningsunderlag och anbud*, s. 77, pkt. 2. För en diskussion om grundvärden och delvärden, se kapitel 11 *Att skapa grundvärden*, s. 104.

⁵⁰ Se kapitel 11 *Att skapa grundvärden*. Se även kapitel 2, avsnittet *Att formulera grundvärden*, s. 35.

hållbar utveckling med ökad jämställdhet, tolerans och välbefinnande för alla. Planen är att de ska vara uppnådda år 2030 i alla länder och kallas ofta Agenda 2030.⁵¹

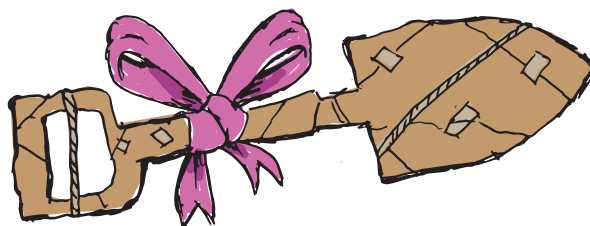
Grundvärden för god projektkultur

Grundvärdena är tänkta att underlätta arbetet att skapa en kultur som ger motivation och engagemang hos dem som verkar i byggprojekt på olika nivåer och i alla skeden. Det bakomliggande syftet är att minska antalet fel, brister och skador i den framtida verksamheten men också att förbättra samarbete och effektivitet samt bidra till ökad trivsel och bättre arbetsmiljö. I hög grad handlar det om att genom god planering se till att olyckor och problem inte inträffar.⁵²

De grundvärden som presenteras är **omtanke**, **nytta** och **effektivitet**.

Omtanke

Enligt en undersökning instämmer 80 % av de som jobbar i byggbranschen i påståendet: "Viljan att konkurrera får inte gå ut över omtanken om varandra".⁵³ För många har ordet främst ett socialt innehåll. Men omtanke betyder också andra saker. En är att tänka på hur man på bästa sätt kan uppnå ett syfte. Ordet står för eftertanke, reflektion, planering, hänsynstagande. Att vara redo att göra något på ett annat sätt, om det visar sig att en sak inte fungerar som man tänkt. Att kunna tänka om. Den betydelsen av ordet vill vi behålla, men väljer att definiera omtanke genom tre delvärden: **omsorg**, **respekt** och **samhörighet**.



Omsorg

Omsorg är inte ett känslomässigt begrepp utan ett moraliskt. Och det handlar inte enbart om något som gäller vården om de svaga i samhället. Ordet får inte begränsas till barn- och äldreomsorg. Omsorg ska prägla allt vi företar oss, i yrket och i vårt sätt att bemöta andra människor. Det handlar om kvaliteten i det vi gör. Vi ska vara omsorgsfulla. Det är något som ska prägla oss i vårt byggprojekt.

Att vara omsorgsfull betyder först och främst att vara noggrann. Vi ska vara noga med allt vi gör. Undvika slarv och misstag. Här har utförare och beställare stort ansvar. Genom planering och riskbedömningar ska felsteg och olyckshändelser förebyggas. Det gäller konstruktions- och byggfel men också att genom noggrann analys och planläggning göra vad man kan för att undvika att människor kommer till skada på arbetsplatsen. Här finns en lagstadgad skyldighet.⁵⁴ Genom en proaktiv inställning i projekteringsarbetet finns också pengar att tjäna. Det lönar sig att skapa en säker och trygg arbetsmiljö.

⁵¹ Hållbarhet inkluderar tre perspektiv – social, ekonomisk och ekologisk. Social hållbarhet sätter människan i fokus och handlar om att skapa städer och samhällen där människors välbefinnande står i förgrunden. Se <https://fn.se/vi-gor/utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030/>

⁵² Grundvärdena är formulerade som om det gällde ett verkligt byggprojekt. I texten används personliga pronomen som "vi", "oss", "vår", "våra" och "vårt" som om det handlar om ett konkret projekt.

⁵³ Se forskningsrapporten *Mer helhetssyn mindre stuprör; Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019*, s. 22ff.

⁵⁴ Arbetsmiljöförordningen (1977:1166).

Sen kan det förvisso bli fel ändå. Men om det blir problem ska de rapporteras och åtgärdas. Här vilar ett stort ansvar på oss alla i vårt byggprojekt. Att göra bra och felfria arbeten och att hjälpa andra så de kan göra detsamma är ett sätt att visa omsorg och ta ansvar för helheten.

Omsorg har också, som sagt, en social dimension. Det innebär att uppmärksamma andra människors behov, att vara lyhörd för vad som är till faktisk nytta för dem. Empati är därför en viktig del i ett omsorgsfullt bemötande. Det handlar om en förmåga till inlevelse i medmänniskors situation och deras unika upplevelser. Goda relationer präglas av omsorg och medkänsla. Det är något som ska känneteckna oss i detta projekt. Vi ska ha ett inkännande förhållningssätt till dem vi möter och arbetar tillsammans med.

Respekt

I vårt byggprojekt ska vi ha en kultur där man visar respekt för andra, inte minst för dem som har en annan bakgrund än man själv. Respekt betyder att vi tar avstånd från alla former av diskriminering.⁵⁵ Utfrysning och mobbing är en del av vardagen för många i byggbranschen. Det måste ta slut. Arbetslivskriminalitet ska stoppas.⁵⁶ Machokulturen måste bort.

Det ska vara roligt på jobbet, men det som vissa menar bara är en skämtsam jargong kan för andra vara djupt sårande och kränkande för självkänslan. Det är ofta svårt att säga ifrån, vare sig man själv är utsatt för påhoppet eller tillhör dem som står bredvid och tittar på när andra råkar illa ut. Ingen vill framstå som någon som saknar humor, överreagerar eller missförstår det som vissa kallar ett skämt. Men vi måste bryta tystnadskulturen och rapportera överträdelser om vi lägger märke till dem. Det krävs mod att stå upp för det som är rätt.

Alla som jobbar i vårt projekt ska kunna känna sig trygga och respekterade. Ingen ska fara illa. Vårt mål är ett inkluderande klimat med hälsa och välbefinnande för alla, det vill säga en god arbetsmiljö. Vi försöker så långt det är möjligt upptäcka om någon på arbetsplatsen mår dåligt och då hjälper vi henne eller honom. Om det behövs talar vi med chefen/arbetsledaren.

Respekt handlar också om ärlighet. Det ska gå att lita på att vi inte döljer sanningen när den är något som andra behöver ta del av för att kunna fatta välgrundade och rationella beslut. På arbetet informerar vi om förhållanden som är relevanta för verksamheten i projektet och vi gör det på ett sakligt och hederligt sätt. Uppriktighet och öppenhet ska genomsyra allt vi gör.

Men ärlighet är inte nödvändigtvis det samma som att säga allt. Vi behöver även visa taktkänsla och inte uppsåtligt skada eller såra medmänniskorna, om det inte är alldeles ofrånkomligt för att hjälpa dem eller skydda högre värden. Att respektera andra människor innebär också att se, förstå och värdera en persons kunskaper och lyssna på hans eller hennes erfarenhet.

⁵⁵ Enligt Arbetsmiljöverkets *Organisatorisk och social arbetsmiljö*, AFS 2015:4 § 14, ska arbetsgivaren se till att det finns "rutiner för hur kränkande särbehandling ska hanteras". Skrivningen i delvärdet *Respekt* finns med för att inskräpa betydelsen av denna skyldighet och vikten av att motverka diskriminering.

⁵⁶ Arbetsmiljöverket skriver på sin webbplats: "Runt om i Sverige finns kriminella företag som utnyttjar arbetstagare. Exempelvis tvingas människor jobba för småpengar, utföra farliga arbetsuppgifter och bo på sina arbetsplatser. Låt oss stoppa att människor utnyttjas på jobbet." Arbetsmiljöverket, Skatteverket och polisen inspekterade nyligen företag på byggen i norra Sverige. "Totalt granskades 40 företag och över hälften hade säkerhetsbrister som frånvaro av fallskydd och brister i skydd mot asbest." DN 20220523.

Samhörighet

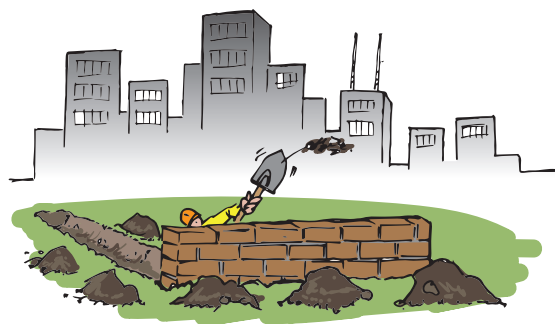
Vi vet att känslan av samhörighet är oerhört väsentlig för dem som jobbar i byggbranschen. Det handlar om upplevelsen av att det är tillsammans som vi skapar resultat. Men samhörighet infinner sig inte automatiskt. Det krävs en ambition från alla att vilja åstadkomma tillhörighet och gemenskap. Det gäller att ta vara på varandras olikheter och skilda erfarenheter och inse att mångfald berikar vår tillvaro och gör oss mer kompletta.

Omtanke är en förutsättning för samhörighet, liksom vikten av att visa varandra uppskattning och vänlighet. Det är en fråga om att skapa relationer till andra människor. I vårt projekt strävar vi efter ett gott bemötande i samtliga kontakter vi har. Vi välkomnar nya in i gemenskapen på våra arbetsplatser. Vi stöttar och hjälper varandra när det behövs. Detta ska vara en central del i vår projektkultur. Vi behandlar varandra såsom vi själva vill bli behandlade.

Ledningen (under såväl projektering som produktion) har en viktig uppgift att skapa ett samlat lag av dem som arbetar i projektet. Det är tillsammans vi ska göra jobbet och alla måste inse att det egna arbetet utgör en förutsättning för andras. Samtidigt är det viktigt att varje enskild arbetsledare, chef och medarbetare också tar ansvar för att åstadkomma samhörighet och lagkänsla i projekten.

Nytta

Byggprojekt ska göra nytta. Nyttan är det eller de värden som skapas för olika intressenter – kunder, uppdragsgivare, byggföretag, underleverantörer och för alla som arbetar i projekten på olika nivåer och i alla skeden. Det är nyttan som ger arbetsinsatserna ett värde. Ingen vill utföra arbetsuppgifter som egentligen inte behövs. Om ingen kan tillgodogöra sig resultatet saknar arbetsinsatsen värde. Vi definierar nytta i tre delvärden: **intressentnytta**, **arbetsglädje**, och **samhällsansvar**.



Intressentnytta

I centrum för allt som görs i vårt byggprojekt står intressentnyttan. Ofta har fokus legat på projektens nytta för kunder och ägare. I detta byggprojekt riktar vi in oss på att skapa värde för samtliga intressenter. Byggherren eller beställaren ska tycka att resultatet motsvarar förväntningarna och är värt det man betalar för. Investeringarna ska ge avkastning samtidigt som byggverksamheten bedrivs på ett hållbart och lagenligt sätt.

Även utföraren och eventuella samarbetspartners ska göra vinst. Inte minst ska slutanvändarna uppleva att ett givet projekt skapar värde för dem, oavsett om det rör sig om ett bostadshus, ett äldreboende, en kontorsbyggnad, en skola eller ett sjukhus. Både ny- och ombyggnadsarbeten ska vara värda insatserna för alla berörda. Till syvende och sist är det landets invånare som ska betala, antingen direkt eller via skattsedeln.

Med värde menas naturligtvis inte enbart ekonomiskt värde. Värde kan även handla om miljö och inkludera sociala aspekter, till exempel ökad jämställdhet och en verksamhet som tar hänsyn

till projektmedlemmars välbefinnande och arbetstillfredsställelse. Vi talar om **hållbart** värdeskapande, både på kort och lång sikt. En undersökning från 2010 visar att 85 % av kunderna är beredda att betala ett högre pris för tjänster och produkter från företag som är inriktade på hållbarhet och etiskt ansvarig verksamhetsstyrning.⁵⁷

Arbetsglädje

Alla som verkar i vårt byggprojekt ska uppleva att arbetsuppgifterna på det stora hela är utvecklande, stimulerande och meningsfulla. Man ska kunna se fram mot att gå till jobbet varje arbetsdag. Var och en som är engagerad i projektet ska också ha ett reellt inflytande över arbetsinnehållet och kunna påverka hur arbetet ska bedrivas. Alla ska kunna känna att man kommer till sin rätt på jobbet.

De bevis på uppskattning som projektmedlemmar får från ledningen ska svara mot de värden vederbörande är med om att generera i projekten.⁵⁸ Att ta ansvar för att åstadkomma en god projektkultur och ett inkluderande arbetsklimat ska också värdesättas.

Hälsa och säkerhet är viktigt i vår projektkultur. Projektmedlemmar ska inte behöva bli sjuka på grund av för hög arbetsbelastning eller råka ut för olyckor. Arbetsgivare ska tillsammans med skyddsombud och övriga arbetstagare undersöka arbetsmiljön, bedöma riskerna för eventuella personskador, åtgärda det som behövs och följa upp att insatserna givit avsedd effekt.

Allt som bidrar till projektmedlemmars välbefinnande och trygghet har betydelse. Var och en ska kunna uppleva den glädje som ett meningsfullt arbete innebär utan att behöva utsättas för onödiga faror. Alla på arbetsplatsen behöver känna ansvar för detta. Att få vara delaktig och involverad i planeringen, arbetsprocessen och utförandet skänker tillfredsställelse och ger möjlighet att påverka resultaten positivt på ett sätt som förstärker arbetsglädjen.

Samhällsansvar

Byggprojekt ska bidra till en hållbar samhällsutveckling. Det innebär att man skapar möjligheter för medborgarna att finna bra bostäder, vilket främjar deras livskvalitet. För friska personer i arbetsför ålder ökar bostadsbyggande och god infrastruktur även möjligheter att finna ett bra arbete, något som påverkar samhällsekonomin positivt.

Byggprojekt ska även bidra till att samhället når sina miljökvalitetsmål, exempelvis målen begränsad klimatpåverkan och god bebyggd miljö.⁵⁹ Insatser när det gäller byggande av vägar, broar, järnvägar, hamnar, flygplatser och så vidare är också en del av samhällsnyttan. Skolor och vårdinrättningar är en förutsättning för samhällsutveckling och skänker trygghet för medborgarna. Även affärer, kontor och förvaltningsbyggnader är nödvändiga och värdeskapande.

Att som projektmedlem få veta att man bidrar till en god samhällsutveckling skapar meningsfullhet och en känsla av delaktighet. Men det förutsätter att det går att se en förbindelse mellan den egna insatsen och de mål och värden som ett stort byggprojekt är med om att förverkliga.

⁵⁷ Undersökningen genomfördes av företaget Differ på uppdrag av Svensk Standard (SIS).

⁵⁸ Det finns många olika sätt att visa gillande och beröm, inte bara genom ekonomisk ersättning.

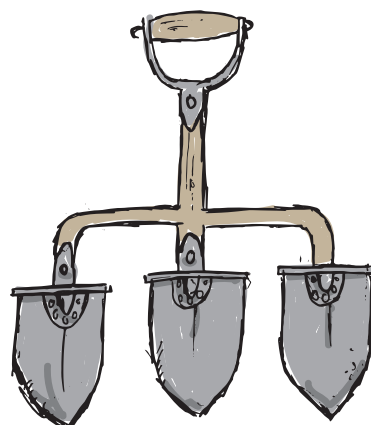
⁵⁹ <https://www.boverket.se/sv/samhallsplanering/sa-planeras-sverige/nationell-planering/nationella-mal-for-planering/miljomalsarbete/god-bebyggd-miljo/>

Effektivitet

Effektivitet kan betyda många saker. Med effektivitet menar vi hög produktivitet och varaktig kvalitet. Flertalet som arbetar i byggbranschen tycker att effektivitet är viktigt. Projektmedlemmar vill göra rätt saker på rätt sätt. I byggverksamheten handlar det om hur väl man omvandlar givna resurser (arbetsinsatser och byggmaterial) till ett färdigt resultat i enlighet med uppdragsgivarnas/kundernas och slutanvändarnas behov och förväntningar.

Effektivitet förutsätter därför tydliga, mätbara och tidsatta mål och att de värden som projekten avser att skapa är klart uttalade. Riktiga och genomtänkta beskrivningar och ritningar är avgörande för att nå hög effektivitet och få en bra helhet.

Ibland har man haft siktet inställt på kortsiktiga, snabba resultat, vilket ofta lett till ineffektivitet, sett i det längre perspektivet. I vårt projekt slår vi vakt om en syn där delresultaten ses som förutsättningar för att nå de övergripande gemensamma målen. Vi väljer att definiera effektivitet i tre ord, **helhet**, **ledarskap**, **utvärdering**.



Helhet

Ett problem idag är uppdelningen av projekten i många mindre delar, såväl under projektering som under produktion. Splittring, brist på kontinuitet och samordning mellan aktörerna i projekten gör det svårt för den enskilde projektmedlemmen att se helheten. Många väljer därför att ta ansvar för sin egen arbetsuppgift, utan att se sig som en del i det totala byggprojektet. Vad som krävs nu är en förståelse av den övergripande meningen hos alla i projektet.

Ledningen måste därför finna sätt att förklara och beskriva projektens generella planer, mål och syften så att projektmedlemmar på alla nivåer och i samtliga skeden kan se sina arbetsuppgifter som viktiga delar av en totalitet. Var och en ska kunna förstå att hans eller hennes insatser är viktiga för att förverkliga de värden som hela projektet syftar till.

Projektmedlemmar som inser att de med sitt arbete gör något som har betydelse i ett större sammanhang upplever mening och stolthet. De förstår att de uträttar något viktigt och att de är med om att generera värden för andra, kanske för samhället i stort. Det viktiga är inte om den enskilde individen presterar maximalt, eller gör bättre ifrån sig än någon annan. Det väsentliga är att hon eller han bidrar till att samtliga projektmedlemmar kan göra sin insats så bra att man tillsammans når slutmålet och skapar något betydelsefullt.

Detta förutsätter delaktighet. Det slår vi vakt om i projektet. Den som arbetar hos oss ska få bekräftelse på att hans eller hennes kompetens är viktig, oavsett på vilken nivå man befinner sig eller vilka arbetsuppgifter man har. Hon eller han som ska utföra ett arbete behöver bli tillfrågad om råd och förbättringsförslag. Det är väsentligt för självkänslan att ens kunskaper ses och tas tillvara. Samarbetsformer och möten mellan olika yrkesgrupper för att få människor att lära känna varandra utanför den egna gruppen och skapa gemenskap och samarbeten är därför avgörande.

Upplevelsen av att vara med i arbetsberedningar inför uppstart av nya arbetsmoment, att få ta del i planering och riskbedömningar är viktig för att man ska känna sig delaktig. Den som känner sig involverad i arbetsprocessen och tillåts påverka det praktiska utförandet upplever tillfredsställelse och arbetsglädje. Att skapa delaktighet är därmed ett sätt att få ner antalet fel, brister och skador på byggnader och att skapa en bra och trygg arbetsmiljö. Detta är betydelsefullt i vårt projekt.

Ledarskap

Boverkets undersökning av värderingar och kultur i byggbranschen visar att relationen till chefen eller arbetsledaren är bland det viktigaste för medlemmarna i ett projekt. Därför finns ledarskap med bland vårt projekts grundvärden. Det är en förutsättning för att allt annat ska gå att förverkliga och just av den anledningen så väsentligt att det har en given plats här.

Ledarskap innebär många saker i vårt projekt. En av de viktigaste är att ge personalen en helhetsförståelse och skapa en känsla av ansvar hos den enskilde att det handlar om mer än att utföra sina individuella sysslor på ett tillfredsställande sätt. Det handlar om att få medarbetarna att förstå att var och en är en del av en helhet och att man som projektmedlem har i uppgift att göra det möjligt för andra att utföra sitt arbete på ett så bra sätt att man tillsammans förverkligar avsikterna med projektet.

Detta kräver tålamod och pedagogisk förmåga hos chefer och arbetsledare. Dessutom måste de själva ha förstått vad saken gäller och tagit till sig den samlade betydelse som ett stort projekt har. Vi talar om ledare på alla nivåer och i samtliga skeden av projektet, alltifrån projekteringsledare till platschefer, arbetsledare, ledande montörer, projektledarna hos underentreprenörer, lagbasar med flera. De behöver få ett tydligt mandat att åstadkomma detta, vilket även betyder att de ska få den tid och de resurser som krävs för att klara uppgiften.

Ledarskap i byggprojekt kräver strategiskt och tekniskt kunnande samt förmåga till ekonomisk planering och uppföljning. Men våra ledare behöver också social kompetens och förmåga att kommunicera på ett effektivt sätt. De måste vara lyhörda och visa respekt för sina medarbetare, även då det inte går att göra dem till viljes. Det krävs tid och tålamod att förklara hur arbetet ska utföras och varför. Det går inte att få projektmedlemmarna med sig om man inte tydliggör och motiverar.

Ledare måste även kunna handskas med konflikter och motsättningar. Ett etiskt förhållningssätt och en förståelse för hur alla tillsammans är med och skapar en god projektkultur är nödvändiga egenskaper. Detta förutsätter att chefer och arbetsledare erbjuds kvalificerad utbildning.

En viktig del i den kompetens som krävs är förmågan att utöva värdebaserat ledarskap. Utan sådan kommer ledarskapet inte att kunna möta framtida utmaningar och inte heller bidra till att forma en bra arbetsmiljö för projektmedlemmarna. Ett oavvisligt krav är att utförarens högsta ledning inser vikten av ledarutveckling och att de på allvar är beredda att utrusta 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 förändring till.

Utvärdering

Det är känt att framgångsrika projekt arbetar med tydliga och rättvisande utvärderingssystem. Det är också ett faktum att projektmedlemmar generellt sett rangordnar utvärdering högt. Boverkets studie av kultur och värderingar pekar på detta. 94 % av de tillfrågade i projekten svarar instämmande i påståendet: "Det är mycket viktigt att genomförda insatser utvärderas".

Återkoppling, eller **feedback**, från närmaste chefen är alltså mycket väsentlig för projektmedlemmarna. Men utvärdering handlar om mer. Bland det viktigaste är den som sker inom arbetslag. Kollegial återföring, eller ömsesidig granskning där utvärderingen sker i samtal och diskussioner gemensamt inom ett arbetslag, har också stor betydelse.

Flera arbetslivsstudier har visat på betydelsen av att i efterhand gå igenom ett uppdrag som man fått och utfört, även om det skulle innebära kritik. Alla vill få beröm, så klart, men det är av kritiken man lär sig något. Det är då man får veta vad som inte var så bra och tar det till sig, som man har en möjlighet att utvecklas och förbättra sina prestationer. Det handlar både om genomgångar med chefen/arbetsledaren och om uppföljningen inom det arbetslag i vilket man som regel ingår.

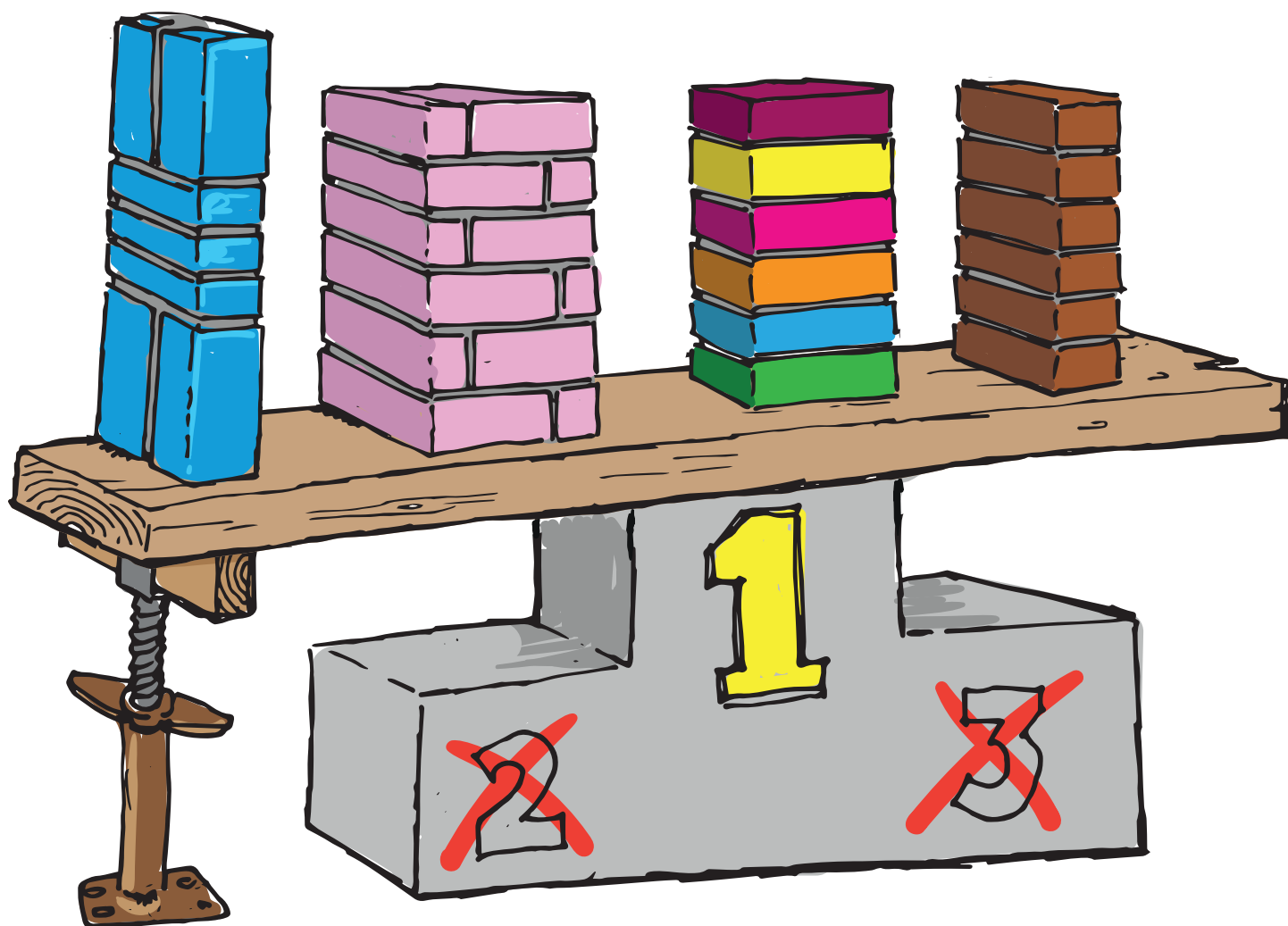
Alla kan begå misstag och göra fel. Inte minst då man arbetar med förbättringar och försök att finna nya vägar. Men eventuella problem måste upptäckas och rapporteras. Kontinuerlig kvalitetsuppföljning och fortlöpande granskning är därför viktigt och något vi värnar om i vårt projekt. Skador och brister som påträffas i ett sent skede blir ofta mer kostsamma än de som upptäcks tidigt.

Viktigt är naturligtvis även att rätta till eventuella fel och göra om och göra rätt. Men det har också betydelse att man försöker lära av det som gått snett. Ett krav är att alla är villiga att dela med sig av sina kunskaper och erfarenheter, istället för att dölja dem. Transparens och ärlighet ska utmärka kulturen i vårt byggprojekt.

Utvärdering måste ske på rätt sätt. Ett villkor är att det finns något sakligt att jämföra med. Tydliga mål som ska uppfyllas och syften som ska uppnås. Sådana mål och syften ska vara definierade på förhand. Eftersom målen ofta ändras och syftena ibland omformuleras, är frågan hur man skapar fortlöpande sammanhang och långsiktighet. En möjlighet är att bygga mål och syften på en beskrivning av de värden man vill skapa, det vill säga en värdegrund som alla förändringar av mål och syften stäms av mot. Allt måste hänga ihop. Värdegrunden kan ange vilka kvaliteter man vill uppnå, både när det gäller slutmålen och då det handlar om själva arbetsprocessen och samspelet mellan projektmedlemmar.

När en sådan beskrivning saknas kommer utvärdering av verksamheten, och därmed av projektmedlemmarnas individuella insatser, bara att kunna ske i relation till kvantitativ eller ekonomisk måluppfyllelse. Eller till mer eller mindre subjektiva värderingar som den enskilde chefen och arbetsledaren har. Vad som krävs är precisa och tydliga kvalitetsmål som kompletterar de kvantitativa måtten. Då uppnår man en högre grad av objektivitet i utvärderingsarbetet.

4. HANDLINGSPRINCIPER OCH SPELREGLER



Handlingsprinciper

Värdegrunden ska utöver tydliga grundvärden även innehålla ett antal **handlingsprinciper**. Att ta fram sådana ingår i det värdegrundsarbete som beställaren och utföraren gemensamt ska genomföra.

Handlingsprinciper är allmänna anvisningar eller rättesnören för hur man som projektmedlem bör handla och agera i projektet. Ofta har handlingsprinciper formen av plikter och skyldigheter, men de kan också vara formulerade som förbud eller avståndstagande.

När man formulerar handlingsprinciper måste utgångspunkten vara de grundvärden som finns i värdegrunden. Grundvärdena talar om vad som är viktigt och värt att eftersträva, men ska – som redan framhållits – inte innehålla några normativa påståenden. Handlingsprinciperna, däremot, ska beskriva hur alla som är involverade i projektet förväntas agera och uppföra sig för att skydda eller förverkliga grundvärdena. Principerna bör vara formulerade som generella direktiv.⁶⁰ En värdegrund ska inte innehålla alltför många handlingsprinciper.

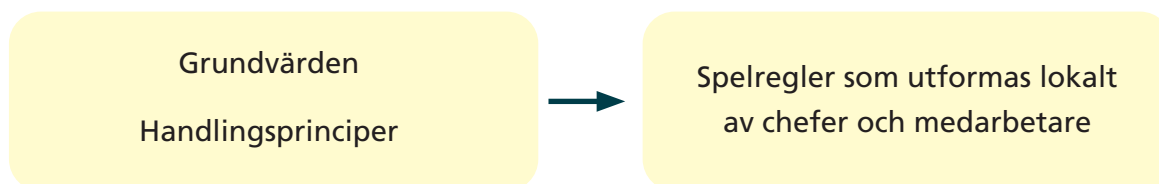
Nedanstående formuleringar av handlingsprinciper bygger på förslagen till grundvärden som redovisades i föregående kapitel.

Exempel

I vårt byggprojekt ...

1. ... strävar alla efter att minska antalet fel, brister och skador i byggverksamheten
2. ... gör var och en bra och felfria arbeten och hjälper andra att göra detsamma
3. ... ger vi kollegial återföring och ömsesidig granskning av varandras insatser genom samtal och diskussioner⁶¹

I kapitel 14 finns en komplett sammanställning över samtliga handlingsprinciper som formulerats utifrån förslagen till grundvärden.



⁶⁰ Betydelsen av handlingsprinciper har diskuterats i ett tidigare avsnitt. Se *Tillit och ömsesidigt förtroende* i kapitel 1.

⁶¹ Handlingsprinciperna är formulerade som om det gällde ett konkret byggprojekt. Därför används personliga pronomen som "vi", "oss", "vår", "våra" och "vårt".

Spelregler

När ledningen (beställare och utförare) tagit fram och fastställt en värdegrund för projektet med ett antal övergripande handlingsprinciper för verksamheten, måste denna föras ut och förankras i projektorganisationen. Tanken är att värdena ska omsättas i det dagliga arbetet i projektet och påverka ledares och medarbetares attityder och praktiska handlingar. Det är viktigt att ta fram en plan med konkreta anvisningar för hur detta arbete ska gå till. Detta gäller i varje skede – förstudie, program, projektering och produktion.

En viktig del i implementeringsarbetet är att ledare tillsammans med sina närmaste medarbetare formulerar spelregler utifrån de aktuella omständigheter och villkor som råder i och på hans eller hennes arbetslag eller arbetsplats. Det handlar om att översätta de värden och handlingsprinciper som ska gälla i projektet (värdegrunden) till konkreta anvisningar och tydliga direktiv till hur man ska bete sig och agera på arbetsplatsen.

- Spelregler är preciseringar – praktiska anvisningar – av handlingsprinciper som är allmänt formulerade
- Spelreglerna ska konkret beskriva vad som är ett önskvärt agerande i specifika situationer på arbetsplatsen
- Spelreglerna kan vara negativa (det vill säga formulerade som förbud och avståndstagande) eller positiva (uttryckta som plikter och skyldigheter).
- Spelreglerna kan formuleras som lokalt förankrade styrdokument

Spelregler tillhör **inte** värdegrunden, men att ta fram dem är en del av värdegrundsarbetet. Skälet är att spelreglerna kan variera eftersom de ska vara lokalt utformade och kopplade till projektets olika team och arbetslag. Värdegrunden däremot gäller projektet som helhet.

Spelreglernas syfte är att säkerställa att värdegrunden omsätts i praktiken. Reglerna ska utgå från värdegrunden men anpassas till förhållandena i de mindre grupperna, arbetslagen eller **teamen** på arbetsplatserna. De kan regelbundet behöva revideras, till exempel när yttre omständigheter förändras eller då nya projektmedlemmar kommer in i arbetslagen.

För att arbetet med att utveckla spelregler och finna former för att tillämpa värdegrunden ska upplevas som meningsfullt av projektmedlemmarna, krävs en process i vilken samtliga medarbetare och ledare känner sig delaktiga och medansvariga. Erfarenheten visar att om projektmedlemmarna får en möjlighet att delta i arbetet att utforma lokala spelregler får det bäst effekt.

Man vet att regler och handlingsprinciper för att fungera i praktiken måste kunna återföras på de grundvärden och handlingsprinciper som utgör kärnan i värdegrunden. Det är av stor betydelse att ledare och medarbetare kan se en koppling mellan den av ledningen antagna värdegrunden och den egna arbetssituationen. Om så är fallet ökar projektmedlemmarnas förmåga och vilja att verkligen tillämpa värdena i vardagsverksamheten.

Det säger sig självt att lokala spelregler kan variera inom ett projekt med många arbetslag och team. På en enhet kan reglerna formuleras på ett sätt som skiljer sig från hur de ser ut på andra enheter. Det viktiga är att reglerna skapas av de som ska följa dem, det vill säga arbetsledare och medarbetare ute i verksamheten.

Nedanstående formuleringar bygger på förslagen till grundvärden och handlingsprinciper och är exempel på spelregler. Till skillnad från handlingsprinciper är spelregler konkreta och praktiskt inriktade.

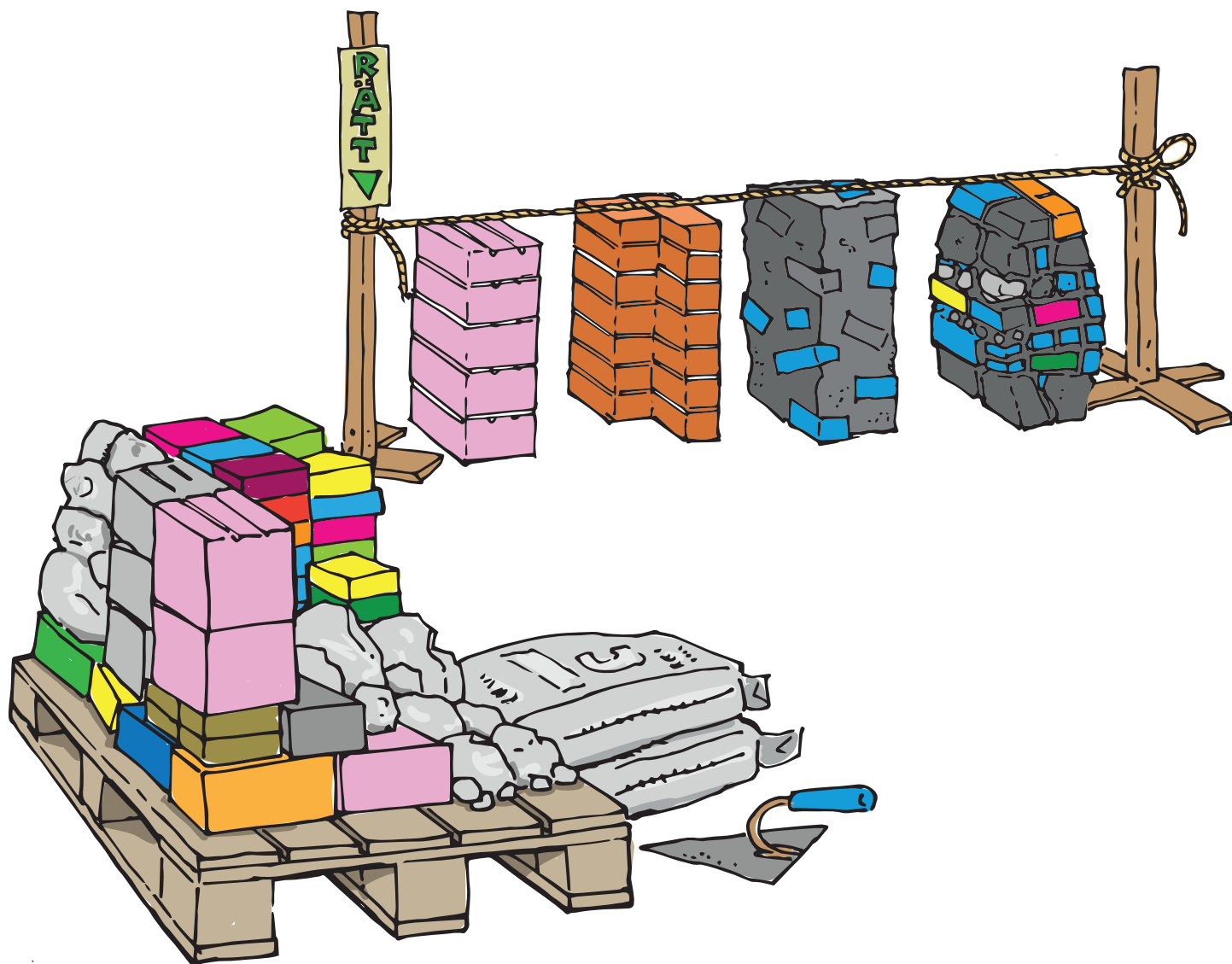
Exempel

I vårt arbetslag ...

1. ... rapporteras alltid fel som uppkommer i verksamheten
2. ... tar vi ansvar för att fel rättas till och vi följer upp och kontrollerar att de blir åtgärdade
3. ... har var och en ansvar för att ha rätt handlingar för att kunna göra sitt jobb
4. ... ställer jag frågor om jag inte förstår något

I kapitel 14 finns en komplett sammanställning över spelregler som formulerats utifrån förslagen till grundvärden. Se s. 119.

5. VÄRDEGRUND OCH KVALITET



Inledning

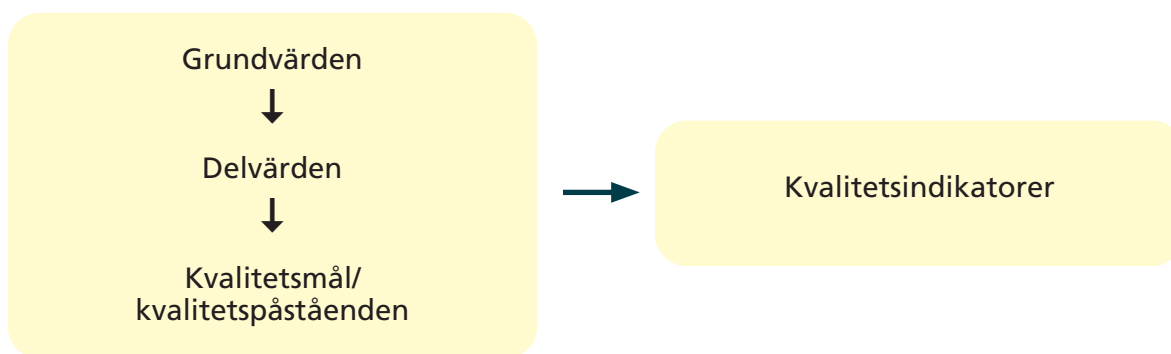
All framgångsrik produktion av varor och tjänster förutsätter att verksamheten håller hög kvalitet. Att säkerställa sådan är därför väsentligt, inte minst i byggbranschen. Att få ner antalet fel, brister och skador i byggprojekt är en viktig del i kvalitetsarbetet.

Siktet är i regel inställt på kvaliteten på slutprodukten. Det är **produktorienterat**. Men det är minst lika viktigt att hålla ögonen på själva arbetsprocessen, det förlopp som leder fram till slutresultatet. Kunder och andra intressenter vill veta hur saker och ting produceras. Kvalitetsarbetet måste med andra ord också vara **processororienterat**. Det handlar om att ständigt försöka utveckla tillvägagångssätt och metoder samt förbättra förhållanden på arbetsplatserna. Projektledning och kunder vill vara förvissade om att projektmedlemmarna mår bra och inte kommer till skada. Kvalitetsarbetet i byggbranschen är därför kopplat till uppgiften att forma en god projektkultur.

Kvalitet i byggprocessen

God projektkultur skapas med hjälp av en välformulerad värdegrund. Med hjälp av värdegrunden kan ledningen också beskriva de kvaliteter som ska känneteckna arbetsprocessen i ett aktuellt projekt och den kultur som man vill ska råda på arbetsplatsen.

Vi har tidigare sagt att det är möjligt men inte nödvändigt att definiera värdegrundens grundvärden med hjälp av delvärden. Delvärdena utgör då grundvärdenas beståndsdelar.⁶² Om man väljer att använda sig av delvärden är det emellertid lätt att precisera projektets kvalitetsmål. Dessa har ofta formen av påståenden. När kvalitetsmålen används i en mätning av kvalitet kallas de **kvalitetsindikatorer**.⁶³



Metoden innebär inte en kvalitetsundersökning av all kvalitet i projektet utan är inriktad på den del som gäller arbetsförhållanden och projektkultur. Men indikatorerna kan med fördel användas tillsammans med andra verktyg för mätning av kvalitet, till exempel instrument för undersökningar av kundnöjdhet.

⁶² Se kapitel 2 *Att bygga en värdegrund*, avsnittet *Att formulera grundvärden*, s. 35.

⁶³ En kvalitetsindikator är en mätbar egenskap som kan användas för att uttrycka kvalitetsnivån hos en del eller delar av en verksamhet. Se uppslagsverket *Nationalencyklopedin*. Se också kapitel 7 *Att skapa god projektkultur*, avsnittet *Uppföljning och utvärdering*, s. 78.

Mätning med hjälp av kvalitetsindikatorer

Ett delvärde (eller i förekommande fall ett grundvärde) kan alltså formuleras som ett påstående om kvalitet och sedan användas som en variabel i en undersökning där man vill studera om till exempel arbetsprocessen och kulturen i ett byggprojekt uppfyller bestämda kvalitetskrav. När kvalitetspåståenden används på detta sätt kallar vi dem kvalitetsindikatorer.

Utifrån förslagen till grundvärden och delvärden har vi formulerat ett antal sådana kvalitetsindikatorer. De innehåller kvalitetsegenskaper som ett tänkt byggprojekt avser att förverkliga, framför allt i arbetsprocessen. Indikatorerna har skapats genom att de delvärden vilka tillsammans definierar grundvärdena, har brutits ut och formulerats som utsagor om den kvalitet projektet ska uppnå.

Dessa indikatorer kan sedan användas som variabler i en enkätundersökning. I en sådan talar projektmedlemmar om hur de uppfattar kvaliteten i arbetsprocessen och hur de ser på samspelet mellan ledning, chefer/arbetsledare och medarbetare inom projektet.⁶⁴ Svaren på frågorna, det vill säga graden av instämmande i kvalitetspåståendena, ger ett mått på om arbetet i projektet uppfyller angivna kvalitetskrav.

Kvalitetsindikatorerna presenteras i kapitel 15 och ska ses som exempel. Om ett projekt skapar en värdegrund som bygger på andra grundvärden måste indikatorerna utformas i enlighet med dessa. Det är viktigt att indikatorerna konsekvent återspeglar de grundvärden som är tänkta att forma kulturen och samspelet på arbetsplatsen.

- Kvalitet är detsamma som att något har värde
- Att åstadkomma kvalitet är att skapa värde
- Inte förrän man vet vilket värde eller vilka värden produktionen är tänkt att skapa, säger kvalitetsomdömen något informativt
- En fungerande värdegrund definierar de värden som ska skänka innehåll åt kvalitetsbegreppet
- Värdegrundens grund- och delvärden kan formuleras som påståenden om den kvalitet som ska präglja verksamheten

Utifrån svaren i enkäten kan man sedan skapa ett **index** för varje delvärde (kvalitetsområde) och slutligen ett generellt kvalitetsindex för helheten, ett så kallat **generalindex**.⁶⁵ Ett sådant kan användas för jämförelser med resultatet av senare mätningar. Index för varje enskilt delvärde ger ett mer preciserat mått på kvalitet för respektive kvalitetsområden, vilket gör det möjligt att urskilja specifika områden som kan förbättras, medan andra kan lämnas därhän, så länge de uppvisar tillfredsställande mätvärden.

⁶⁴ Om grundvärden utvecklats redan under projekteringen kan kvalitetsindikatorer tas fram och användas redan i detta skede.

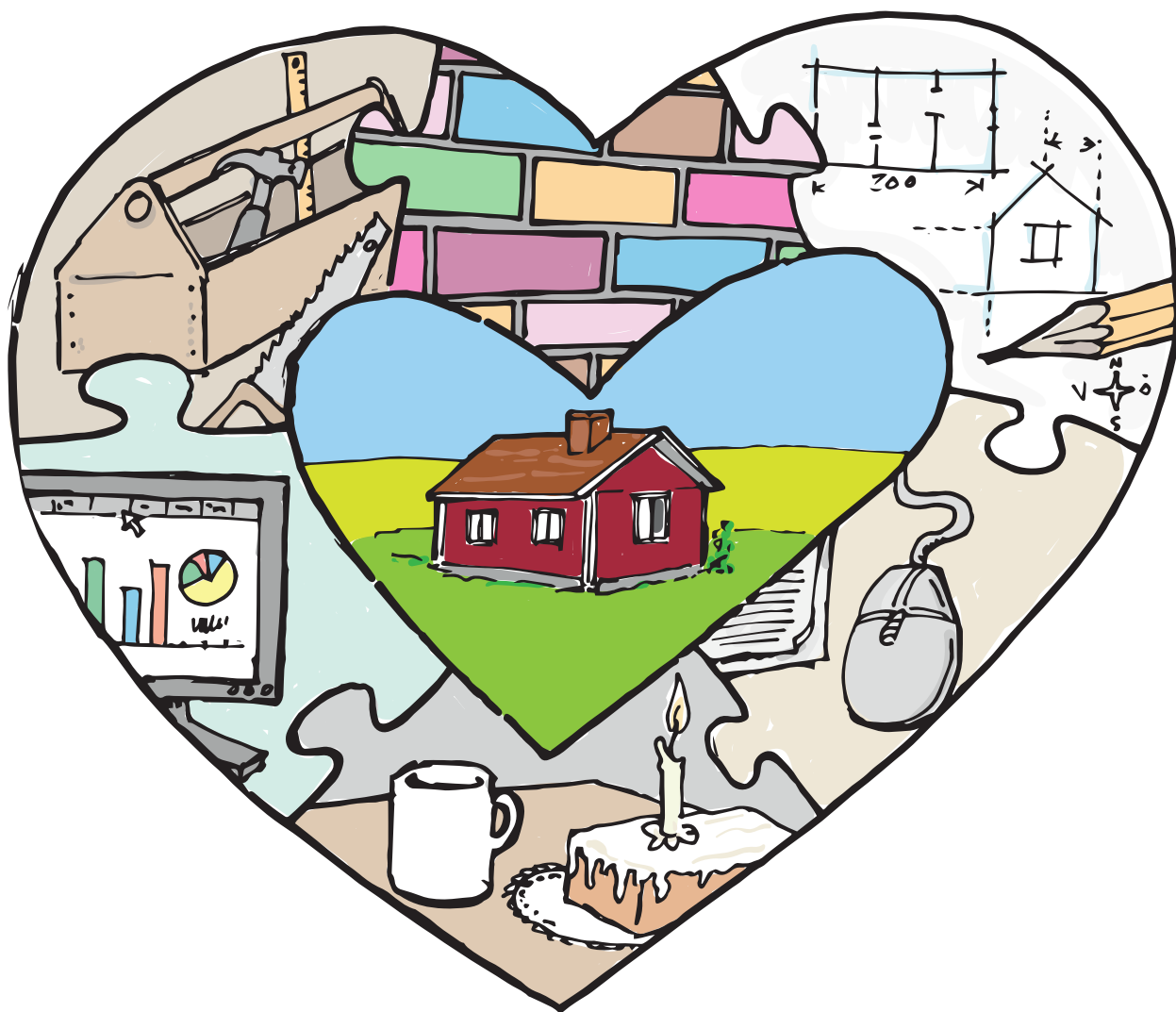
⁶⁵ Ett **index** är en sammanvägning av resultatet från mätningar med fler variabler, ofta redovisat i olika grupper eller kvalitetsområden. **Generalindex** ger ett samlat mått på kvalitet i hela projektet vid en bestämd tidpunkt, alltså en sammanvägning av samtliga delvariabler.

En enkät av detta slag ska inte jämföras med en medarbetarenkät, vilken främst syftar till att generera vad som kallas **nöjd-medarbetar-index** (NMI) för att kartlägga trivsel och engagemang på arbetsplatsen. Syftet med den mätning som förespråkas här har siktet inställt på uppfattning om kvalitet, där projektmedlemmarna kan ses som så kallade **nyckelinformanter**.⁶⁶ De sitter inne med viktiga kunskaper om kvaliteten i verksamheten faktiskt svarar mot de uppställda kvalitetsmålen och de värden projektet är tänkt att leva upp till. Det kan också vara intressant att se om det finns skillnader mellan till exempel chefer/arbetsledare och medarbetare. Eller mellan olika yrkesgrupper i ett projekt. Kanske är ålder och kön även användbara bakgrundsvariabler.

Med hjälp av kvalitetsindikatorerna får ledningen en möjlighet att kontinuerligt följa upp kvaliteten i verksamheten. Man kan enkelt genom regelbundet återkommande mätningar se om kvaliteten utvecklas till det bättre eller om den försämras och i så fall på vilka områden.

⁶⁶ På engelska talar man om **key informants**.

6. VÄRDEBASERAT LEDARSKAP



Inledning

Denna bok handlar om hur man skapar god kultur i byggprojekt. Avsikten är att ge kunskaper och komma med förslag till åtgärder som beställare och utförare kan använda sig av i arbetet att skapa en projektkultur som främjar motivation och engagemang. Syftet är att minska förekomsten av fel, brister och skador i byggbranschen. Det handlar om att lägga grunden för mer effektivt samarbete inom projekten och att få till en känsla av delaktighet och ansvar hos chefer och medarbetare för den helhet som ett byggprojekt innebär.

Framställningen har hittills i huvudsak varit systeminriktad. Vi har beskrivit vad som krävs för att ett projekt ska kunna ta fram, införliva och förankra en välformulerad värdegrund och därmed skapa en värdebaserad verksamhetsstyrning som formar kulturen på ett önskvärt sätt. Längre fram ges mer handfasta tips och hjälpmedel till hur man kan gå till väga för att åstadkomma detta.

En viktig förutsättning för att få en verksamhetsstyrning baserad på värden och värderingar att fungera i praktiken är ett personligt och engagerat ledarskap. Det behövs chefer och arbetsledare med kompetens att använda styrverktygen i vardagen. I detta avsnitt ska vi tala om hur sådan styrning ska gå till, vi ska tala om **värdebaserat ledarskap**.

Byggprojekt är komplicerade och synnerligen krävande verksamheter. De är unika, ofta långvariga och i allmänhet delvis präglade av osäkerhet och oförutsägbarhet. Ett stort antal aktörer ska samordnas för att åstadkomma ett bra resultat tillsammans. Därför behövs många typer av ledare, på olika nivåer och i olika skeden av byggprojektet. Det rör sig om regionchefer, arbetschefer, platschefer, projektchefer, arbetsledare, lagbasar med flera. Alla med olika funktion och kompetens relevant för sina respektive uppdrag. Det handlar om teknisk skicklighet, administrativ förmåga, ekonomiskt kunnande, social begåvning och mycket annat. I den mån som de har i uppgift att leda människor behöver de alla också vissa allmänna kunskaper och förmågor när det gäller ledarskap, i synnerhet om projektet är värdedrivet. Detta avsnitt har siktet inställt på både sådan generell kompetens och på värdebaserat ledarskap specifikt.

Ledarskap generellt

I ledarskapslitteraturen skiljer man ofta mellan chefskap och ledarskap. En chef, sägs det, är någon som utses av ledningen. Ledare blir man genom att förtjäna personalens förtroende. Den distinktionen använder vi oss inte av här. När vi talar om ledare syftar vi på både chefer och arbetsledare. Båda är utsedda av ledningen. Vare sig man kallas chef eller arbetsledare måste man kunna utöva ett tydligt och effektivt ledarskap.

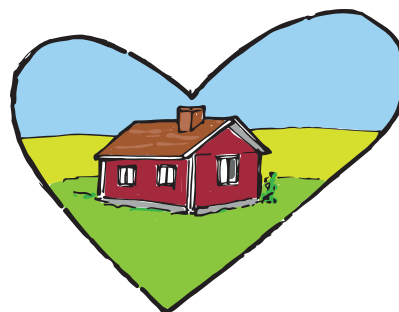
Enligt en vanlig definition av ledarskap är den att få en grupp människor att röra sig i en bestämd riktning. Det är naturligtvis alldeles för enkelt och oprecist. Men kanske fångar formuleringen ändå något av ledarskapets väsen.

Enligt en annan lite mer specificerad definition är ledarskap det samma som att påverka andras tänkande, deras inställning och sätt att uppträda. Som arbetsledare och chef i ett byggprojekt vill man kunna influera sina medarbetares handlingar och sätt att agera, men också påverka deras attityder, det vill säga deras inställning till jobbet, arbetsplatsen, kollegorna och till en själv som deras chef och ledare.

Målstyrning

Ledarskap i arbetslivet handlar alltså om förmågan att få underställd personal att utföra sina arbetsuppgifter på ett sätt som gör att de mål som satts upp för verksamheten nås så effektivt som möjligt, samtidigt som resultatet uppfyller vissa bestämda kvalitetskrav. Det gäller i allt ledarskap och därför även i värdebaserat ledarskap.

Fördelen med ett ledarskap baserat på målstyrning är att det skapar en hög grad av frihet för den enskilde att utföra sina arbetsuppgifter som han eller hon vill, så länge målen uppnås på ett effektivt sätt. Detaljstyrning är i princip – om än kanske inte alltid i praktiken – inte nödvändig. Utrymmet för individen att tillsammans med sina kollegor och arbetskamrater detaljplanera och stämma av olika lösningar är stora. Det uppfattas nästan alltid som positivt av projektmedlemmarna.⁶⁷



En förutsättning för målstyrning är att det finns tydliga planer och klart definierade mål för vad man vill åstadkomma. Det är ingen självklarhet, särskilt inte i byggprojekt. Dessutom måste arbetsledare och chefer själva ha förstått innebörden av dessa dokument, samt ha förmåga att kommunicera vad det handlar om till sin personal. Sedan behöver arbetsinsatserna följas upp och kontroller utföras. God arbetsmiljö ska också säkerställas. I detta avseende skiljer sig inte värdebaserat ledarskap från annat ledarskap. Värdebaserat ledarskap handlar om hur man motiverar människor och får dem att handla och agera på ett sätt som leder till de mål man satt upp för verksamheten.

Motivation

Tydliga målangivelser och planer räcker dock inte för att få människor att vilja bidra till att målen uppfylls och planerna förverkligas. Mål och planer är bara formella – om än väldigt viktiga – förutsättningar. Ledarskapets utmaning ligger i att kunna motivera personalen och inspirera dem att göra ett bra jobb utifrån befintliga styrdokument, instruktioner och anvisningar så att målen kan uppnås.

Ledare och chefer tror ibland att lön och materiella förmåner är de viktigaste motivationsfaktorer för anställda. Forskning har emellertid visat att de som arbetar i till exempel byggprojekt, vill se att deras insatser faktiskt ingår i ett större sammanhang, att ansträngningarna tjänar ett högre syfte än att bara nå vissa finansiella mål för sig själva och för dem som leder projektet ifråga. När man som anställd förstår att arbetsinsatserna har en djupare mening än att bara generera ekonomiska värden, kan man känna stolthet för vad man håller på med och var man arbetar. Det skapar motivation och engagemang.⁶⁸ Även andra saker är viktiga för anställda, som till exempel samvaron med trevliga arbetskamrater och att jobbet ger möjligheter till personlig och professionell utveckling. Också relationen till chefen/arbetsledaren har stor betydelse.

⁶⁷ Idag man hör man ofta sägas att detaljstyrningen inom offentlig sektor måste minska och anställdas handlingsfriheten öka, för att bättre ta tillvara medarbetarnas kompetens, kunskap och engagemang. Man talar på sina håll om tillitsbaserad eller agil styrning och ledning. Se t.ex. www.skr.se, www.stratsys.com och www.dagenssamhalle.se.

⁶⁸ Se forskningsrapporten *Mer helhetssyn mindre stuprör; Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019*, s. 22ff.

Uppskattning och belöning

Att projektmedlemmar vill ha ett meningsfullt jobb som de kan känna sig stolta över betyder inte att lön och ekonomisk ersättning skulle sakna betydelse. Tvärtom. Det väsentliga är dock att belöningarna kan uppfattas som uttryck för erkänsla, en uppskattning för att projektmedlemmarna gjort något som är av verklig betydelse för beställaren, utföraren och övriga intressenter inklusive personalen, kanske för samhället. Det är viktigt att de ekonomiska ersättningarna kan tolkas som ett uttryck för ledningens gillande, en tacksamhet för att chefer och medarbetare åstadkommit något som är värdefullt och av betydelse.



I projekt som saknar möjlighet att koppla värdet av projektmedlemmarnas prestationer till den nytta de skapar för andra, blir belöningarna själva motivet för arbetsinsatsen. Medarbetarna utför då sitt arbete därför att de får lön och eventuellt andra förmåner, inte därför att de ser en större mening med sysslorna. Men vilken ledare och ledning vill att lönen ska vara den enda eller den viktigaste anledningen till att anställda arbetar i deras organisation?

Det är visserligen nödvändigt att tjäna pengar, men det gör ju inte lönearbetet automatiskt särskilt intressant. Alla behöver uppskattning för det jobb de utför, eftersom det är en stor inspirationskälla. Men i slutändan, vad är tacket för arbetet egentligen värt, om det inte kan ses som ett uttryck för en uppskattning hos de människor som man hjälpt med sina insatser?

Det är säkert sant att det finns människor som kan känna glädje och välbehag enbart på grund av den känsla som föds ur möjligheten att få använda sin intelligens och kreativa förmåga. Författare, konstnärer, musiker, forskare med flera kan ibland uppleva sådan inre tillfredsställelse, på ett sätt som ger dem energi och arbetsglädje. Men om känslan av skapande inte i längden (också för sådana personer) kan relateras till de människor som har nytta och glädje av ansträngningarna, berikar den inte våra liv och motiverar oss inte att göra en bra insats.

Värdebaserat ledarskap

Ledarskap i byggprojekt förutsätter alltså en tydlig bild vart projektet syftar. Alla måste kunna förstå vilka värden som man har i uppgift att skapa för projektets olika intressenter. Det är ett villkor för att man som projektmedlem ska känna verklig motivation och engagemang. Vad som behövs är en värdemässig målbild, en föreställning om den helhet man är med om att skapa.

Ledarskapet i värdedrivna projekt baseras på detta tänkande. Om ledningen bygger sin verksamhet på bestämda grundvärden, behövs ledare som bland annat hämtar sina styrverktyg från dessa. Ett sådant ledarskap kallar vi **värdebaserat**. Värden och värderingar är redskap i sättet att utöva ledarskapet. Värdebaserat ledarskap handlar därför först och främst om att presentera och förklara de värden som ska styra verksamheten i projektet. Dessa ska finnas uttryckta i projektets värdegrund. Men det handlar också om att få projektmedlemmar att se att projektets värden stämmer med deras egna värderingar och att de vill samma saker. Vi kallar det värdegemenskap eller **konsonans**.⁶⁹

⁶⁹ Se Philipson, 2011, s. 47ff.

Projektmedlemmars värderingar

För att ett ledarskap byggt på värden ska fungera fordras alltså att alla projektmedlemmar kan ställa sig bakom projektets värdegrund, något som i sin tur kräver medvetenhet om egna värderingar. Om projektmedlemmarna ska kunna känna samhörighet med projektets värdegrund måste de ha en klarhet om vad de själva anser i värderingsfrågor. En viktig del i det värdebaserade ledarskapet är därför att hjälpa medarbetare att komma till klarhet om vilka värderingar de har och hur de väljer att agera i olika konkreta situationer på basis av sina värderingar. Värderingar spelar en stor, för att inte säga avgörande, roll för hur människor handlar i olika situationer. Men det är inte säkert att den som gör ett aktivt val och agerar på ett visst sätt är medveten om sambandet mellan den utförda/planerade handlingen och de egna värderingar som styr valet av handling.

Det handlar inte om att chefer och medarbetare i projektet ska ha samma värderingar. Värdestyrning går inte ut på att alla ska tycka samma saker är lika viktiga. Det handlar om att skapa en värdemässig gemensam nämnare som samtliga projektmedlemmar kan enas om. Ifall man lyckas med detta, det vill säga åstadkomma en faktisk värdegemenskap bland chefer och medarbetare, innebär det att alla projektmedlemmar trots eventuella olikheter kommer att fokusera kraft och avsikter med arbetet åt ett och samma håll.⁷⁰ (I vägledningens sista del finns ett enkelt hjälpmedel för att gemensamt arbeta med ett aktuellt värdegrunds innehåll.)⁷¹

I projekt där det råder åsiktsgemenskap kring styrande värden behöver inte ledare lägga ner stor energi på att styra och ställa. Deras uppgift är i stället att hjälpa medarbetarna att hålla ögonen på kompassen och se till att man färdas i den riktning pilen pekar, för att använda en bild.

Om ledaren verkligen kan få personalen i projektet att dela ledningens styrande värden när det gäller vad man vill uppnå – vertikal värdegemenskap – kommer medarbetarna att vara villiga att göra en arbetsinsats för alla intressenters bästa. Om ledaren kan få medarbetarna sinsemellan att bli överens om styrande värderingar – horisontell värdegemenskap – kommer de att vara benägna att samarbeta för gemensamma mål. Om det finns skillnader mellan projektledning och projektmedlemmar i synen på vad som är viktigt och väsentligt i hur arbetet ska utföras och vad det syftar till, leder det till kontraproduktivitet och ineffektivitet. Motstridiga värderingar horisontellt skapar konflikter och vantrivsel. Man "mår dåligt" helt enkelt.⁷² Risken för psykisk ohälsa och sjukskrivningar ökar också.

Värderingar motiverar

Värdebaserat ledarskap fokuserar på handlingar. Utmärkande för handlingar är att de föregås av ett val. Den som handlar **väljer** att agera på ett visst sätt istället för på ett annat.⁷³ De flesta val innebär ett slags prioriteringar, ett ställningstagande till vad som är viktigare än något annat.

Handlingar förutsätter därför alltid olika handlingsalternativ. Valet av alternativ bestäms av värderingar. De talar om vad som är viktigt att uppnå. Det är en människas **värderingar som moti-**

⁷⁰ Se kapitel 1, avsnittet **Värdegemenskap och fokus**, s. 26.

⁷¹ Se kapitel 13 **Värdematris**, s. 112.

⁷² Se kapitel 1, avsnittet **Vad är god projektkultur?** s. 24.

⁷³ För skillnaden mellan beteende och handlingar, se Philipson, 2011, s. 23ff.

verar henne att handla på ett visst sätt. Hon kommer att välja det som framstår som viktigare än något annat.

Värdebaserat ledarskap handlar därför i hög grad om att tydliggöra de alternativ människor faktiskt har att agera på olika sätt, även i situationer när många påstår att de inte kunde göra på något annat sätt. Värdebaserat ledarskap utgår från att individen har mycket större frihet än vad många vanligtvis föreställer sig. Det är ledarens uppgift att påvisa denna frihet.

- Handlingar har en avsikt eller en mening
- De är något som personer utför med vett och vilja
- Handlingar föregås av ett mer eller mindre genomtänkt beslut
- De är resultatet av medvetna val mellan olika alternativ
- Värderingar styr val och beslut
- Handlingar förutsätter fri vilja
- En handling är något man är ansvarig för, både moraliskt och ibland även juridiskt

Värdebaserat ledarskap syftar alltså till att få såväl ledare som medarbetare att välja att göra sådant som gagnar projektet, därför att de **vill** göra det. En ledare är en person som får människor att vilja göra saker, inte för att de måste eller är särskilt pliktmedvetna utan därför att de tycker det är viktigt och angeläget.

Ledare i stora organisationer vill att deras medarbetare ska handla, det vill säga aktivt **välja** att göra sådant som upplevs som värdefullt. Deras handlingar ska motiveras av värden, av vad som är värdefullt, gott och eftersträvänsvärt.

För att projektmedlemmar ska välja att handla på ett sätt som gagnar projektet i sin helhet, måste det som är värdefullt och eftersträvänsvärt för projektet stämma med deras egna värderingar, vad de anser vara värdefullt för sig själva. Vi har nämnt det förut. Detta är det värdebaserade ledarskapets kärna.

Man kan inte ändra på andra

Ledarskap kan, som vi nämnde tidigare, ses som ett sätt att påverka andra och influera deras attityder och handlingar. Men det får inte tolkas som att man som ledare har i uppgift att ändra på människor. Värdebaserat ledarskap bygger på föreställningen att man **inte** kan ändra på andra människor. Man kan kanske ändra på deras beteende genom att hota eller lova att belöna dem. Men det är inte det samma som att faktiskt ändra på människor. Människor ändrar sig bara om de själva tycker att de har något att vinna på en förändring.⁷⁴

⁷⁴ Att ändra på sig är inte detsamma som att man får en ny personlighet. Att förändras betyder att göra andra val, att ha lärt sig något, att se saker på ett nytt sätt, att vilja något annat. Den som är förändrad gör nya prioriteringar, omvärderar förhållanden och situationer, tar inte längre sådana saker för givna som man gjorde förr.

Verkliga förändringar av människor kommer innifrån dem själva. Det handlar om en individs beslut att göra något på ett nytt och annorlunda sätt därför att man själv vill det. Värdebaserat ledarskap går därför inte ut på att ändra på andra, utan att få dem att **välja** att göra saker på grund av att de själva vill det, inte för att ledaren vill det. Detta är en viktig tanke.

Ofta uppträder vi dock mot våra medmänniskor som om vi kunde ändra på dem. Det gäller såväl privat som i arbetslivet. Vi upplyser dem om hur vi tycker att de ska uppföra sig. Vi talar om för dem hur de bör bete sig för att motsvara våra förväntningar. Detta leder inte sällan till konflikter och motsättningar. Förändringsbudskapet innebär nämligen att något är fel och att den som framför det vet bättre.

En person som får höra att hon eller han borde göra saker på ett annat sätt, uppfattar det ofta som en förolämpning, åtminstone som kritik. Och det oavsett intentionerna hos den som talar om vari förändringen bör bestå. Även om avsikterna är de allra bästa och formuleringarna avslipade och inlindade innehåller budskapet ett negativt besked: det är något fel på dig. Det skapar inte ett positivt gensvar.

Vi tror ofta att våra motiv legitimerar våra handlingar. Om vi bara vill väl, så är allt ursäktat. Men så är det ju inte. Ändamålet helgar inte alltid medlen. God vilja, goda avsikter, fungerar ofta som alibi för handlingar vilka man egentligen borde avstå från att utföra. Problemet är att då vi tror att vi vill göra gott, förlorar vi ofta förmågan till distans och självkritik. Vi uppfylls av vår egen godhet och bortser från hur förslagen till förändrat uppförande tolkas av dem som utsätts för vår reformiver och vårt förbättringsnit.

Att formulera **krav** är något annat. Krav är något vi behöver ställa på dem som vill ha något från oss. "För att du ska få det eller det av mig, vill jag att du gör så eller så." Det är viktigt och rimligt, både i privatlivet och på arbetet och därför något ledare ska kunna göra. I krav finns inget av fördömande eller kritik. Krav kan vara betydelsefulla för att motivera människor att handla. Vi behöver förstå vad som fordras av oss för att ha en chans att leva upp till andras förväntningar. Vi har möjlighet att välja att anpassa oss eller avstå. Det finns inget av tvång i detta. Vi har frihet att uppfylla kraven eller avstå från det vi skulle få om vi gjorde kravställaren till viljes.

För att vi ska vilja ändra på oss behöver vi förstå och hålla med om att de förändringar som föreslås oss medför ett ökat värde för oss själva, direkt eller indirekt. Om vi kan se fördelar med att ändra sig är de flesta människor beredda att göra saker på ett nytt sätt. Då är vi oftast redo att välja att handla på ett sätt som vi tror gagnar sådant vi upplever som värdefullt. Människor är i regel beredda att göra saker på ett annat sätt om de tror att de har något att tjäna på förändringen.

Ledares karaktär

De värden som ligger till grund för verksamhetens mål bör korrespondera eller samspela med de värden som utgör drivkrafter i medarbetarnas sätt att handla. Ledare i värdedrivna organisationer måste då också själva kunna uppvisa en personlig värdeprofil som både ledning och medarbetare känner igen sig i.

Den undersökning av projektkultur som genomfördes 2019 och som vi refererat till många gånger, har dock visat att det råder stor oklarhet om vad ledare egentligen tycker i värderingsfrågor. Medarbetare tror i förvånansvärt hög grad att chefer och arbetsledare har helt andra värderingar än de själva i många för dem viktiga frågor, trots att det inte stämmer. Ibland tror de också att ledarna har samma värderingar, fast det bevisligen inte är så.⁷⁵ På många byggarbetsplatser råder med andra ord ofta förvirring i värderingsfrågor.

Chefer och arbetsledare behöver därför bli mycket tydligare med sina värden och värderingar. Att få till stånd samtal om värden och värderingar är en väsentlig del i det värdebaserade ledarskapet. Det kräver öppenhet, tillit och förmåga hos ledaren att kommunicera vad de verkligen tror på och finner gott och eftersträvänsvärt. Detta kräver i sin tur personlig mognad och självinsikt.

Man kan säga att ledare måste uppvisa en **karaktär**, det vill säga moraliska egenskaper och en attityd som överensstämmer med projektets värdegrund och samtidigt upplevs som föredömlig av medarbetare och kollegor.⁷⁶ Den ledare som vill arbeta värdebaserat, måste ha värderingar som väcker respekt och inger förtroende. Förebildsaspekten i ledarskapet är väsentlig och i det sammanhanget är frågan om ledarens karaktär helt avgörande. Den är en viktig del av det värdebaserade ledarskapet. Ledare behöver ha mod att stå upp för det som är rätt, integritet nog att inte inledas i frestelse att tala illa om eller skylla på andra, empatisk förmåga samt sinne för rättvisa och **fair play**, ett rikt mått av självkritik (till exempel kunna erkänna när man har fel) och lyhördhet för andras åsikter, men samtidigt med gott självförtroende, dock utan överdrifter, för att nämna några viktiga egenskaper.

Engagemang för individen

En annan del har att göra med betydelsen av att ledare har fokus på **individen**.⁷⁷ De behöver intressera sig för sina medarbetare som individer och visa respekt för det som är viktigt för dem. Ledaren måste vara medveten om att människor på en arbetsplats är olika och att ett visst incitament eller sätt att motivera somliga kanske inte fungerar för andra. Det är nödvändigt att anpassa förhållningssätt, återkoppling och direktiv till varje individs unika förutsättningar. Som ledare har man ansvar för alla medarbetare, inte bara de som presterar bra. Här ställs stora krav på lyhördhet, flexibilitet och förmåga till inkännande.

Målet för ledarskapet är att varje medarbetarna ska uppleva att hon eller han bidrar till projektets verksamhet på ett optimalt sätt, efter måttet på sin förmåga och i enlighet med vad man kommit överens om. Det gör att de respekterar sin ledare. Projektmedlemmar får jobbet gjort, men inte på grund av ledarens pondus och makt, utan av det faktum att medarbetarna **vill** göra jobbet bra. Ledarens uppgift är att inspirera dem till att använda sin egen fulla potential.

⁷⁵ Se *Mer helhetssyn mindre stuprör; Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019*, s. 28ff.

⁷⁶ Se SIS, a.a. pkt 5.3.2. Där sägs att chefer ska se till att "relationernas karaktär och grundsyn är förenliga med organisationens värderingar och syften".

⁷⁷ Se också kapitel 8, avsnittet *Individen i centrum*, s. 93.

Att hantera konflikter

Konflikter är vanliga på många arbetsplatser. Motsättningar och bråk upplevs som problematiska av såväl medarbetare som chefer och arbetsledare. Det är arbetsgivaren som har huvudansvar för att förebygga stridigheter och att hantera de osämjor som uppstår. Det är en del av arbetsgivaransvaret för att skapa en bra arbetsmiljö.

Konflikter uppkommer av olika anledningar. Ibland kan de utlösas av enstaka händelser som väcker aggressioner. Vid andra tillfälle kan de bero på att någon inte gillar attityden hos en annan medarbetare. Hon eller han kanske uttrycker sig på ett sätt som uppfattas provocerande. Kanhända är de inblandades personligheter alltför olika. Sådana kan man inte ändra på, men bemötande och uppförande kan man skapa tydliga regler för och styra upp.

Vi har på andra ställen i denna vägledning beskrivit hur man kan ta fram och formulera spelregler som underlättar samvaron och samspelet på arbetsplatsen. Om alla varit med om att ta fram sådana minskar risken för eskalerande konflikter, särskilt om man kontinuerligt samtalar om reglernas innehåll och hur man gör i fall de inte följs.⁷⁸

Inte sällan är det något konkret som utlöser motsättningarna. Ofta handlar det om prioriteringar i vid mening, konflikter kring **vad** som ska göras, **när** det ska göras och **hur** det ska göras. På ytan ser det ut som ett sakproblem, men i botten finns inte sällan en djupare oenighet om vad som är rätt och riktigt. Man har helt enkelt olika värderingar, skilda uppfattningar om vad som är viktigt och därmed vad som bör prioriteras. De öppna motsättningarna, den oenighet som kommer upp på ytan, är ofta toppen på ett isberg. Problemen får aldrig sin lösning om man inte går till botten med oenigheten och hittar sätt att gå vidare trots olikheter. Det krävs ett pragmatiskt sinnelag och en vilja att kompromissa som dock inte är alldeles lätt att åstadkomma.⁷⁹

Till synes handlar oenigheten, som redan nämnts, om sakförhållanden, men risken är stor att den övergår till att bli en personlig motsättning om man inte löser problemen och klarar ut vad det handlar om. När en individ upplever att en annan blockerar ens möjligheter och önskemål skapar det lätt fiendskap. Personliga konflikter är ofta svårlösta då de sätter människors känslor i rörelse på ett sätt som många gånger är oåterkalleligt, åtminstone svårt att påverka. Motsättningarna permanentas, fientligheterna cementeras och uppfattningarna om vad som kännetecknar ens motpart blir successivt alltmer stereotypa. I de flesta fall försöker man också få gehör för sina uppfattningar genom illasinnade uttalanden om den andre, inte sällan med irrelevanta eller ovidkommande värdeomdömen sagda bakom hennes eller hans rygg.

I det ögonblick som man emellertid börjar försöka definiera konflikterna som motsättningar om värden och värderingar öppnar sig en möjlighet att närma sig problemet för att komma tillrätta med oenigheterna. Fokus förskjuts då bort från person- och individplanet för att istället hamna på sakplanet. Man kan vrida och vända på de värderingar som motsättningen rör sig om och reda ut vad oenigheterna egentligen handlar om.

⁷⁸ Se kapitel 14 *Att skapa handlingsprinciper och spelregler*, s. 116ff.

⁷⁹ Se också kapitlet 12 *Att införliva och förankra en värdegrund*, s. 108.

Att överhuvudtaget diskutera värdefrågor och kommunicera kring vad som är viktigt gör att man lär känna varandra och förstår vari likheter och olikheter inom enheten eller arbetsgruppen består. Vägledningen innehåller exempel på olika dilemmor (hypotetiska fall) som man kan diskutera under möten i arbetslaget för att förebygga konflikter.⁸⁰

Här kan det värdebaserade ledarskapet i både teori och praktik spela en stor roll. Precis som när det gäller prioriteringar på det personliga planet kan sådana ofta bearbetas konstruktivt om man har tillgång till en väldefinierad och av alla accepterad värdegrund. Med hjälp av innehållet i denna kan man rikta in sig på motsättningarna och undersöka om värdegrundens styrande värden kan ge vägledning när det gäller att på bästa sätt lösa problemen och uppnå de mål man har satt för verksamheten. De personliga motsättningarna kommer då i skymundan och de väsentliga frågorna hamnar istället i förgrunden. Kanske det inte resulterar i att vänskapsband knyts på nytt, men det viktiga är att stridsyxorna grävs ner och fientligheterna upphör. Avsikten är inte att alla ska hysa varma känslor för varandra på arbetsplatsen, utan att skapa förutsättningar för samarbete genom att försöka lyfta blicken mot de gemensamma mål man vill uppnå.

I organisationer där det är oklart vilka värden som utgör ledstjärnor i verksamheten, vet inte medarbetarna helt säkert vad som förväntas av dem. Då blir vem som bestämmer viktigare än vad som är bestämt. När man däremot vet vad som eftersträvas och grundvärdena är formulerade i en helhetsbild som ledarna för ut till sina medarbetare, kan alla sträva åt samma håll. Syftet och målsättningen blir det avgörande.

Kompetens för värdebaserat ledarskap

I de föregående avsnitten betonades vikten av rätt kompetens hos den eller de som får ansvar att genomföra värdegrundsarbetet i ett byggprojekt. Kunskaper om värdebaserat ledarskap och förståelse för hur man skapar, införlivar och förankrar en värdegrund, är en förutsättning för att man ska klara uppgiften. I regel betyder kravet på kompetens att man genomgått viss utbildning och tillgodogjort sig kunskaper på ett sätt som gör att man kan omsätta dessa i praktiska handlingar vilka ger effekt.

Nedanstående lista upptar kunskapsområden som kan finnas med i utbildning av ansvariga ledare inom värdebaserad projektledning, både hos beställare och utförare under såväl projektering som produktion. Vissa av kunskapsområdena kan också ingå i utbildning av övriga chefer och arbetsledare i projekteringen och produktionen.

Tanken är att utbildning i värdebaserat ledarskap ska anpassas till projektets storlek och omfattning samt befintlig kompetens och erfarenhet. Den ska med andra ord vara behovs- och situationsanpassad.

⁸⁰ Se kapitel 16 *Dilemman på byggarbetsplatsen*, s. 126.

Här exempel på några områden som kan ingå i en sådan utbildning.

- Ledarskap generellt
- Vad är värdebaserat ledarskap?
- Att leda med hjälp av en värdegrund
- Projektkultur – vad är det?
- Att forma en god projektkultur – hur går det till?
- Vad är skillnaden mellan värden och värderingar?
- Att leda grupper med hjälp av värden och värderingar
- Målstyrning och värdegrund
- Beslutsfattande och val av handlingsstrategier
- Kommunikation
- Att påverka andra i sitt ledarskap
- Att utveckla och ta vara på det bästa hos individen
- Uppskattning och kritik
- Konflikter och konflikthantering
- Självkännedom och personlig utveckling
- Ledarskap och kvalitetsarbete
- Hälsa och god projektkultur
- Ledarskap och etik

Kompetens är det övergripande samlingsbegreppet för kunskap, färdighet samt ansvar och självständighet. Kompetent inom ett visst område är den som har relevanta (i förhållande till området) kunskaper och samtidigt äger förmågan att omsätta dessa i praktiskt handlande på ett ansvarigt och självständigt sätt.

För att kunna hävda kompetens inom ett visst område så behöver denna kunna verifieras. Det kan till exempel handla om bevis på viss behörighet eller genom gedigna och trovärdiga referenser.

Vad ledare vinner på att arbeta värdebaserat

I sammanfattning:

1. Den egna tillfredsställelsen och arbetsglädjen ökar när gemenskapen på arbetsplatsen tilltar och risken för oenighet och konflikter avtar
2. Ledarskapet underlättas och effektiviseras eftersom behovet av detaljstyrning minskar
3. Produktivitet och effektivitet blir större när graden av samverkan hos medarbetarna ökar och energin koncentreras framåt i projektet, vilket skapar framgång

Med lite fler ord:

- Det underlättar ledarskapet eftersom styrning och beslutfattande i hög grad kan baseras på en objektiv värdegrund.
- Det blir lättare att motivera medarbetare att göra en bra insats för projektet som helhet, utöver att inspirera dem att utföra sina egna individuella arbetsuppgifter på ett fullgott sätt.
- Medarbetarna får ökad frihet att i första hand själva och på egen hand lösa sina problem i samråd med kollegor och övriga medarbetare. Detaljstyrning från ledaren blir mindre viktig om personalen är motiverad och engagerad.
- Gemenskap bland medarbetarna ökar och därmed motivation och engagemang.
- Samhörighet mellan chef/arbetsledare tilltar på ett sätt som gör ledarskapet roligare och enklare att utöva.
- När man ser helheten och förstår sin del i totaliteten ökar känslan av stolthet över vad man åstadkommit hos alla. Det gäller alla projektmedlemmar, också chefer och arbetsledare.
- Uppskattning och beröm grundas på objektiva värden, inte på chefs subjektiva omdömen och uppfattningar.
- I värdebaserad verksamhet grundas beslut och prioriteringar på värden och värderingar som alla accepterar.
- Därmed förbättras både produktivitet och effektivitet.
- Medarbetarna kommer att vara villiga att göra en arbetsinsats för alla intressenters bästa om de förstår att de med sin insats skapar nytta och värde för slutanvändarna.
- Det gör att respekten för ledare ökar. Projektmedlemmar får jobbet gjort, inte på grund av ledarens pondus och makt, utan därför att de vill göra ett bra jobb.
- På arbetsplatser där det råder hög grad av värdegemenskap minskar risken för konflikter och oenighet.
- Om konflikter och oenighet trots allt uppstår på arbetsplatsen, kan de lättare hanteras av chefen /arbetsledaren om hon eller han kan definiera konflikterna som motsättningar om värden och värderingar.

7. ATT SKAPA GOD PROJEKTKULTUR



Inledning

God projektkultur främjar engagemang och motivation hos projektmedlemmar i byggprojekt, vilket bidrar till färre fel, brister och skador. Avsaknad av god projektkultur är en av förklaringarna till alltför många kostsamma problem i svenska byggprojekt.

Med god projektkultur menar vi värdegemenskap bland dem som arbetar tillsammans i ett byggprojekt. Det handlar dels om en samsyn kring styrande värden inom arbetsgrupper och arbetslag (horisontell värdegemenskap), dels om en överensstämmelse värdemässigt mellan projektledning (hos beställaren och utförare), chefer och arbetsledare på alla nivåer, samt medlemmar i arbetsgrupper och arbetslag (vertikal värdegemenskap). God kultur är det samma som värdegemenskap i både horisontal- och vertikalplanet.⁸¹

I detta kapitel beskrivs hur man steg för steg går tillväga för att skapa god kultur genom att ta fram, förankra och införliva en värdegrund för ett projekt. Vi har kallat denna process, eftersom den är något som ska pågå under hela projektet, för **värdegrundsarbete**. Den består av en rad olika delmoment, vilka nu ska gås igenom.

Utgångspunkten är en övertygelse att det går att skapa en gedigen värdegemenskap hos ledning, chefer och medarbetare kring en värdemässig gemensam nämnare i ett projekt, trots att människor är olika och har rätt att vara och tycka olika. Värdegrundsarbete handlar om att få alla i projektet att förstå att man måste enas om något som man gemensamt uppfattar som gott och eftersträvansvärt och att se till att detta också får genomslag i den praktiska verksamheten. En sådan värdegemenskap är ett villkor för att man tillsammans ska kunna genomföra planer och fullfölja intentionerna i ett aktuellt projekt på ett effektivt och bra sätt, med trivsel och arbetsglädje för alla. För att lyckas med detta krävs dels en förmåga att formulera och förklara vad som är viktigt och värt att försöka uppnå i projektet (en värdegrund), dels ett arbetssätt, en metod, för att åstadkomma denna enighet och forma en värdegemenskap och känsla av samhörighet som består under projektets gång och vilken även förmår involvera tillkommande personal.

Ytterligare en premis är att värdegrundsarbetet kommer igång tidigt och sedan finns med i projektets olika skeden. Det ska utgöra en del av arbetet i samtliga ledningsgrupper, arbetslag och enheter. Värdegrundsarbetet ska löpa som en röd tråd genom projektets alla moment. Detta är en avgörande förutsättning för att man ska lyckas: uthållighet och tålamod.

Vi kommer i detta kapitel att beskriva värdegrundsarbetet uppdelat i fyra huvudskeden **förstudie, program, projektering** och **produktion**. Alla projekt skiljer sig åt och det går egentligen inte att generalisera. Varje projekt är unikt, vart och ett med olika förutsättningar. Vissa är stora och sträcker sig över lång tid med många projektmedlemmar. Andra är mindre och verkar under en kortare period. Vissa genomförs i storstäder och andra på mindre orter. Det finns skillnader mellan yrkesgrupper och även skillnader i olika skeden i byggena.

Förhoppningen är att de praktiska idéer och förslag till åtgärder som kommer att presenteras ska kunna anpassas till de projekt som avser att arbeta värdebaserat. Den metod för värdegrundsarbete som utgör grunden för denna vägledning är inte beroende av projekt- och entreprenadform. Grundidéerna är desamma oavsett storlek på och typ av projektet. Men vär-

⁸¹ Se kapitel 1, avsnittet **Vad är god projektkultur?** s. 24.

degrundarbetet behöver anpassas till omständigheterna. Beställare och senare utförare ska använda materialet i vägledningen på det sätt som är relevant.

Förstudie

Ett projekt inleds med en förstudie som utgår från en idé, antingen hos en enskild individ eller en grupp hos en beställare. Med idé menar vi en föreställning om vad som ska skapas, när, var och hur. Idén innehåller också alltid tankar om det värde som bygget är tänkt att skapa för projektets olika intressenter. Naturligtvis värde för beställaren, vanligtvis ekonomisk vinst och lönsamhet. Men för att idén ska anses god och värd att satsa på måste den även innehålla föreställningar om och beskrivningar av de värden för tänkta kunder och nyttjare, kanske för samhället, som projektet ska leda fram till. Vi kallar sådana värden för **projektvärden**.⁸²

Så småningom konkretiseras vad som ska byggas och man gör en preliminär budget och sätter upp ekonomiska ramar. En formell projektorganisation inrättas och beställaren preciserar vilka konsulter som ska involveras i programskedet.

För den beställare som bestämt sig att arbeta värdebaserat kan det redan i detta tidiga skede ha betydelse att ta fram och uttrycka de värden som man vill ska prägla projektet, både slutprodukten och den verksamhet som ska leda fram till denna. Om sådana värden finns formulerade kommer det att påverka den upphandling av utförare som ska ske framöver. Kanske vill man få in anbud från utförare som är intresserade av att vara med om att förverkliga just dessa projektvärden. Beställaren kan till och med välja att ställa upp värdena som krav på den utförare som vill lämna in ett anbud på bygget, för att därmed styra upphandlingen och få bättre kontroll över processen.

Att planera, genomföra och följa upp ett projekt utifrån en värdebaserad verksamhetsfilosofi kräver kunskap, engagemang och kompetens hos beställaren. Projektorganisationen bör redan från början vara förtrogen med den metod och det arbetssätt som beskrivs i denna vägledning, för att förprojektering och projektering ska fungera planenligt. Den typ av kunskap som omnämns i kapitel 6 **Värdebaserat ledarskap**, avsnittet **Kompetens för värdebaserat ledarskap**, är i flera stycken relevant även för beställaren i det kommande upphandlingsarbetet. Den fortsatta framställningen bygger på att alla ledare i byggprojektet har eller avser att skaffa sig sådan kompetens, åtminstone att de är förtrogna med innehållet i denna vägledning.

Det handlar också om att få till en uppslutning kring själva idén att arbeta värdebaserat. Om det i projektorganisationen hos beställaren finns en oenighet om detta försvåras arbetet, för att inte säga omöjligörs. Därför måste ledningen se till att få in personer med rätt inställning från början, individer som bejaktar värdestyrning och värdebaserat ledarskap.

⁸² Se kapitel 2, avsnitten **Att formulera grundvärden**, s. 35f. och **Projektmål, effektmål och värdegrund**, s. 38f. Saken diskuteras också i kapitel 11 **Att skapa grundvärden**, s. 104ff.

Programskede

Värdegrundsarbetet i förfrågningsunderlag och anbud

Målet i programskedet är att ta fram ett förfrågningsunderlag.⁸³ Redan här kommer det framtida värdegrundsarbetet att aktualiseras. Tanken är att beställarens intentioner med värdegrundsarbetet ska beskrivas i förfrågningsunderlaget.

Ett tips är att ta fram en mall som kan hjälpa anbudsgivaren (utföraren) att i olika punkter förklara hur man tänker sig att genomföra värdegrundsarbetet i det aktuella projektet. Upplägget kan vara ungefär detsamma som när det gäller systematiskt arbetsmiljöarbete eller då man efterfrågar hur en utförare planerar att uppfylla fastställda klimatmål. Ju tydligare och konkretare, desto bättre. Det underlättar även den uppföljning och kontroll som beställaren behöver göra när projektet väl är igång. Förslag till mall finns i kapitel 9 och 10.

Av förfrågningsunderlaget bör alltså tydligt framgå vilka uttryckliga krav (kontraktsvillkor) som beställaren har när det gäller värdegrundsarbetet. Här följer några punkter som bör finnas med.

1. Anbudsgivaren behöver redan i sitt anbud förbinda sig att arbeta seriöst och långsiktigt med att skapa en god projektkultur. Arbetet ska genomsyra verksamheten i samtliga delar av projektet och under hela processen. Det gäller att få en tydlig deklaration, ett **commitment**, från anbudsgivaren att man är beredd att arbeta värdebaserat och att man kommer att ta ansvar för att bedriva ett kvalificerat kultur- och värdegrundsarbete inom projektet till dess det är slutfört.
2. Anbudsgivaren ska även lova att eventuella underentreprenörer förbinder sig att arbeta värdebaserat och att de också kommer att delta i projektets värdegrundsarbete. Det är av stor betydelse att beställaren regelbundet kontrollerar att utförarens åtagande på denna punkt fullföljs ända till projektet är avslutat. Detta ska också framgå av förfrågningsunderlaget.
3. Anbudsgivaren ska vidare förklara sig vara beredd att tillsammans med beställaren under projektet, både i projektering och produktion, ta fram en tydlig och väl genomarbetad värdegrund för projektet. Avsikten är att detta ska ske som ett gemensamt åtagande. Om beställare och utförare har samarbetat i andra projekt och redan då etablerat en samsyn kring viktiga projektvärden och vad som är väsentligt att prioritera och eftersträva underlättas värdegrundsarbetet. Eventuellt har både beställare och utförare egna värdegrundsdokument som kan användas för att skapa en gemensam värdegrund i det aktuella projektet.
4. Anbudsgivaren måste också beskriva den kompetens som projektets chefer och arbetsledare har när det gäller att utöva och tillämpa ett värdebaserat ledarskap, vilket är en förutsättning för att verksamhetsstyrning grundad på värden och värderingar (värdegrunden) ska fungera. Dessa individer måste även ha ett etiskt förhållningssätt till verksamheten och en förståelse för hur man tillsammans med övriga medarbetare kan genomföra ett arbete som syftar till att skapa god projektkultur. Störst är kravet på projektledare, projekteringsledare och platschefer, men övriga chefer och arbetsledare behöver också vara tillräckligt kvalificerade för att klara uppdraget.

⁸³ För en definition av begreppet förfrågningsunderlag, se *Vägledningen – en introduktion* i inledning till denna bok.

Viss utbildning kan vara nödvändig för att uppfylla kompetenskravet. I den mån sådan finns ska detta redovisas i anbudet, alternativt hur man planerar att tillgodose kravet på kunskaper och färdigheter för att kunna genomföra värdegrundsarbetet.

5. Anbudsgivaren ska också presentera och beskriva de aktiviteter och åtgärder man avser att genomföra. Syftet är att säkerställa att den värdegrund man gemensamt med beställaren tagit fram verkligen kommer att prägla projektkulturen och införlivas och förankras hos personalen på olika nivåer och i olika faser av projektet. Ju mer konkret anbudet är på denna punkt, desto bättre.
6. Anbudet ska även innehålla en utförlig beskrivning av hur man tänker sig att följa upp och utvärdera värdegrundsarbetet under projektets gång. Här kan kanske någon typ av personalenkät bli aktuell.

Upphandlingsmyndigheten har tillsammans med Boverket tagit fram stöd i form av upphandlingskriterier. Stödet är tänkt att hjälpa (framför allt) beställare att i upphandlingar av konsulter och entreprenader ställa krav på god projektkultur. Kriterierna finns att hitta under begreppet projektkultur på Upphandlingsmyndighetens webbplats. Här finns också andra förklarande texter och tillämpningsstöd som kan vara till hjälp i upphandlingsarbetet.

Offentlig upphandling

Offentlig upphandling regleras i särskilda lagar. Det innebär bland annat att ett anbud måste innehålla och beskriva det som krävs och står angivet i förfrågningsunderlaget. Anbud får heller inte bedömas på andra grunder än det som står i förfrågningsunderlaget. Villkoren i kontraktet som ska reglera det kommande arbetet, exempelvis värdegrundsarbetet, ska också finnas med.

I vägledningens kapitel 9 finns en checklista kan användas i vid anbudsvärdering. Om man i samband med offentlig upphandling avser att använda de generella förbindelser som upptas där, måste förfrågningsdokumentet innehålla en beskrivning av dessa. Kraven måste även utformas så att de ligger inom ramarna för de lagar som styr offentlig upphandling.

För att underlätta har Upphandlingsmyndigheten tagit fram stöd i form av färdigformulerade skrivelser för **kontraktsvillkor** och skrivelser för **krav på anbudet**.⁸⁴ När dessa används så ska anbud innehålla det som anges i det färdigformulerade kravet på anbudet. Då ska alltså inte checklistan under rubriken "Generella förbindelser" brukas.

Uppföljning och utvärdering

Eftersom syftet med att utveckla god projektkultur är att minska antalet fel, brister och skador i byggprojekten, är det väsentligt att kontinuerligt följa upp värdegrundsarbetet för att se att utvecklingen går i rätt riktning. Det handlar om olika typer av uppföljning och utvärdering, alltifrån projektledningens rent fysiska närvaro och kontinuerliga kontakt med projektmedlemmarna till regelrätta enkätstudier om rådande kultur, värdering och kvalitet.⁸⁵

⁸⁴ Sök efter **God projektkultur** på Upphandlingsmyndighetens webbplats.

⁸⁵ Här talar vi om utvärdering av arbetet med projektkulturen, inte utvärdering av anbud.

Vi skiljer mellan uppföljning och utvärdering.⁸⁶ Med uppföljning menar vi en rutinmässig aktivitet vilken görs löpande av ledningen i avsikt att på olika sätt kontrollera att det pågående arbetet löper planenligt, samtidigt som man letar efter områden där verksamheten kan utvecklas. I fokus står lärande och förbättring av kvalitet och effektivitet.

Utvärdering är mer strategisk och djupgående och sker vid särskilda tillfällen under det pågående arbetet och efter att verksamheten avslutats. Den görs systematiskt och resultatet redovisas muntligen och skriftligt.⁸⁷ Sådan utvärdering innehåller alltid ett värderande moment baserat på någon form av värdekriterier medan uppföljning handlar om att mäta och hålla koll på hur det går. Här ska vi kort redovisa två sätt att arbeta med utvärdering av värdegrundsarbetet i byggprojekt.

Normalt är det utföraren som ansvarar för både uppföljning och utvärdering. Men det finns anledning att än en gång betona hur viktigt beställarens engagemang är i sammanhanget och hur betydelsefullt det är att denne följer arbetet att utveckla och vidmakthålla god kultur under hela projektet.

För att göra uppföljning av värdegrundsarbetet så effektiv som möjligt är det en god idé att genomföra en kartläggning av kulturen (mätning) tidigt i projektet. Man vill veta hur chefer och medarbetare upplever olika kvalitetsaspekter redan från start, även om fler individer kommer in i projektet allt eftersom. Poängen är att man har något att jämföra med, då man senare undersöker hur upplevelsen av kultur och kvalitet i projektet utvecklas över tid.

Kvalitetsindikatorer av den typ som beskrivs i kapitel 5 är tänkta att fungera som variabler (frågeställningar) i en personalenkät av det slag som nämndes i föregående avsnitt.⁸⁸ De är konstruerade för att undersöka hur respondenterna (chefer och medarbetare) uppfattar kvaliteten i sättet att bedriva projektet och uppnå dess mål. Sådana kvaliteter preciseras och definieras med hjälp av värdegrund och effektmål.

De exempel på indikatorer som presenteras bygger på de förslag till grundvärden som presenteras i kapitel 3. Om beställaren och utföraren i ett projekt gemensamt arbetat fram en värdegrund med andra grundvärden bör de kvalitetsindikatorer man vill använda för utvärdering av projektkulturen bygga på dessa värden. Att använda sig av kvalitetsindikatorer som inte överensstämmer med de grundvärden vilka bestämmer inriktningen av verksamheten i projektet leder till oklarhet och förvirring.

Enkätundersökningar av detta slag är lätta och billiga att genomföra. Det vanligaste är att använda digitala enkätverktyg där frågorna enkelt besvaras i mobilen. Det kan ske i samband med personalmöten eller arbetsplatsträffar där man visserligen individuellt och anonymt men vid samma tillfälle besvarar enkätfrågorna. Antingen har man kompetens inom projektet (hos beställare eller utförare) att analysera resultatet eller så anlitar man extern hjälp. Denna typ av kartläggning bör man göra ett flertal gånger under projektets gång.

En annan typ av utvärdering handlar om återkoppling till den enskilde projektmedlemmen. Det handlar om både uppföljning, **feedback**, och systematisk utvärdering. Vi har nämnt hur viktigt

⁸⁶ Lisa Curman, *Uppföljning och utvärdering av resultat i komplexa situationer*, masteruppsats Göteborgs universitet, Förvaltningshögskolan, 2011.

⁸⁷ Evert Vedung, *Utvärdering i politik och förvaltning*, 3 uppl., Studentlitteratur, 2009.

⁸⁸ Se Kapitel 5 *Värdegrund och kvalitet*, s. 58.

den kollegiala granskningen inom respektive arbetsgrupp är. Att även den respons som arbetsledare och chefer ger är högst väsentlig.⁸⁹ Av de tillfrågade i den undersökning som Boverket lät genomföra 2019 bland personal verksamma i byggprojekt menade 94 % att "det är mycket viktigt att genomförda insatser utvärderas". Kvinnor var något mer positiva än män.⁹⁰

Utvärderingen måste ske på ett objektivt och sakligt sätt och vara allsidig och rättvis. För att uppnå detta krävs en systematisk och transparent metod att bedöma värdet av projektmedlemmarnas insatser. Det viktiga är att återföringen kopplas till det egentliga syftet med arbetet, till de mål som ställts upp, till det som är den faktiska avsikten med projektet. Den måste med andra ord grundas på något mätbart.⁹¹

Tillitsbaserat samarbete

I byggprojekt (liksom i alla andra etablerade affärsmässiga samarbeten) räknar beställare och utförare med att samarbetet ska leda till vinst och framgång för båda parter. Men ibland ställs man inför utmaningar. Det som kan hända är att en part börjar tro att den andre plötsligt har mindre vilja att leverera än vad man kommit överens om. Det räcker med att tilliten fått sig en liten törn för att den som känner sig förfördelad själv ska börja underprestera, i syfte att kompensera för den förlust man tror sig drabbad av. Förutsättningarna för samarbetet urholkas när endera eller båda parter, med rätt eller fel, tror sig vara förbigångna eller orättvist behandlade. Risken att sådana situationer uppkommer är störst i komplicerade verksamheter med många osäkra och svårförutsägbara omständigheter. Hit hör många byggprojekt.



Den syn på samarbete som är grunden för det arbetssätt vilket förespråkas i denna vägledning bygger på en annan inställning, en annorlunda mentalitet skulle man kunna säga. Istället för misstänksamhet utgår man från att ett tillitsfullt och ärligt samarbete är något som båda parter eftersträvar. På denna ansats bygger man sedan relationerna i projektarbetet. Den allt överordnade principen är då inte att till varje pris skydda sig själv. Man accepterar istället en viss sårbarhet, det vill säga ett visst risktagande. Man får naturligtvis inte vara naiv, men ambitionen ska vara att forma bestående goda relationer som vilar på tillförsikt och förtroende. Man tror gott om den andre och litar på att ens partner har ett ärligt uppsåt och en vilja att göra sitt bästa.

Detta, denna attityd, måste vara grundinställningen om man planerar att tillsammans driva byggprojekt som ska kännetecknas av god kultur. Det handlar om att från början skapa relationer där den centrala frågan inte är vad den enskilde partnern riskerar att förlora genom samarbetet, utan vad båda gemensamt kan vinna på att stötta och hjälpa varandra.

Syftet är att forma ett verkligt partnerskap, en allians, där både beställare och utförare är beredda att ta vissa risker men också har stora möjligheter till framgång. Och där man inte utgår från

⁸⁹ Se kapitel 3, avsnittet *Utvärdering* i förslagen till grundvärden, s. 52.

⁹⁰ *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet; Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen*, Sten Philipson, 2019, s. 37.

⁹¹ Modern forskning har visat på stora svårigheter att göra korrekta bedömningar av chefers och medarbetares prestationer rent generellt. Se t.ex. Daniel Kahneman m.fl., *Brus; Det osynliga felet som stör våra bedömningar – och vad du kan göra åt det*, svensk utgåva 2021, kap. 23 "Definiering av skalan vid prestationsbedömningar".

att den andre luras om hon eller han får en chans. Om problem dyker upp, och det gör det ju alltid, är inställningen att man löser dem tillsammans utan att skylla på varandra. Man kan säga att det i grunden handlar om ett slags moraliskt ställningstagande. Samarbeten som bygger på denna inställning kallar vi **tillitsbaserade**.⁹²

En förutsättning för att detta ska fungera är dock att man skapar tydliga regler för hur ett bra samarbete både kan etableras och upprätthållas, även om påfrestande situationer uppkommer som man kanske inte kunnat förutse. Det handlar om att formulera vägledande principer och verktyg som kan användas för att parterna tillsammans ska kunna styra verksamheten och lösa de eventuella problem som uppstår. Tillitsbaserat samarbete bygger på en ömsesidig strävan att skapa något bra och värdefullt, där ens partners framgång är lika viktig som ens egen.

Tanken är att man till att börja med upprättar en samförståndsanda genom att skapa en plattform som bygger på uppriktighet och transparens. Vad som krävs är en samlad föreställning eller vision för det man vill åstadkomma tillsammans, klara regler för hur samarbetet ska bedrivas, tydliga rutiner för verksamhetsstyrning och anvisningar hur man gör då svårigheter dyker upp. Genom detta får parterna en gemensam målbild. Denna ska sedan kunna nås genom följsamhet mot exempelvis nedanstående handlingsprinciper:

Ömsesidighet – i affärsrelationen är parterna införstådda med att de måste både ge och ta av styrkor och resurser. Samarbetet ska präglas av ett samspel där man befinner sig i balans och tar likvärdigt ansvar för det som sker. Det handlar om att återgälda en positiv handling med en positiv. Den gyllne regeln är ett bra exempel.

Självständighet – innebär en frihet för parterna att inom avtalets ram fatta beslut om och agera efter eget gillande och tycke så länge det bidrar till den gemensamma nyttan. Man är oberoende men måste agera på ett sätt som gagnar både en själv och andra på ett likvärdigt sätt.

Ärlighet – en partner behöver inte informera andra om allting man företar sig. Men man måste vara sanningsenlig om fakta som kan påverka den andres beslut att agera. Det kan handla om för motparten okänd information, intentioner och önskade utfall. Principen innebär en skyldighet att alltid lämna relevant information.

Lojalitet – att vara lojal innebär att man inte får vidta åtgärder som kan skada eller på annat sätt försvåra samarbetet. Samarbetspartens intressen ska värderas på samma sätt som ens egna.

Skälighet – innebär att en aktör alltid tar hänsyn till de konsekvenser som ens sätt att agera kan tänkas få för en partner. Kostnader, ersättningar, risker och potentiella fördelar ska stå i proportion till vars och ens ansvar.

Integritet – förutsätter hederlighet, uppriktighet och opartiskhet. Man lovar att handla utan att låta sig påverkas av motiv som resulterar i korruption, bedrägeri eller opportunism. Integritet betyder att man som partner över tid agerar konsekvent enligt dessa principer.⁹³

⁹² Tankegången är inspirerad av en artikel om relationsbaserade arbetssätt: "A New Approach to Contracts; How to build better long-term strategic partnerships", David Frydinger, Oliver Hart och Kate Vitasek, *Harvard Business Review*, 2019.

⁹³ Principerna, vilka till del återfinns i den i föregående not nämnda artikeln, måste utvecklas och preciseras för att bli fullt användbara. Det ska också påpekas att vi talar om handlingsprinciper för samarbetet mellan beställare och utförare. Vägledningen innehåller även instruktioner om handlingsprinciper för hur chefer/arbetsledare och medarbetare i projekt förväntas agera. De är dock beskaffade på ett annat sätt.

En idé kan vara att tillsätta en eller flera särskilda arbetsgrupper som har i uppgift att fånga upp eventuella svårigheter och utmaningar i tid och tala om vilka möjligheter man har för att lösa problemen på ett konstruktivt vis. Om det görs på rätt sätt handlar samspelet mellan parterna om problemlösning snarare än förhandling. Båda parter förstår och håller fast vid betydelsen av att bibehålla den förtroendefulla relationen.

Det kan förefalla som om ovanstående principer är alltför elastiska för att fungera om en mot-sättning trots allt skulle bli så stor att man inte kan lösa den på fredlig väg. Ett sätt kan då vara att föra in principerna i ett skriftligt avtal som beställare och utförare enas om. Sådana formella handlingsprinciper kan utgöra ett kraftfullt vapen mot att någon av parterna agerar kontraproduktivt.

Många aktörer i byggbranschen stöder denna uppfattning. En av dem är **Centrum för Management i Byggsektorn (CMB)**. I mars 2021 arrangerade man en strategidag där bland annat frågan om projektkultur diskuterades. I en rapport skriver CMB:

”Att med avtal och kontrakt ställa krav på god projektkultur, exempelvis genom formaliserad samverkan är något som många anser vara den viktigaste förutsättningen för att vision och målbild ska kommuniceras effektivt.

Att avtala om hur vi ska arbeta med sociala frågor som projektkultur i ett projekt har en funktion genom att skapa legitimitet för ledare i olika positioner som själva vill arbeta med dessa frågor i sin arbetsgrupp. Att det är formulerat i ett avtal visar att det är något som man som ledare får och ska lägga både tid och resurser på.”⁹⁴

Projektering och produktion

Beställare och utförare skapar tillsammans en värdegrund

Det har flera gånger framhållits att värdegrundsarbetet måste komma igång tidigt i projektet. Det bör i ett inledningsskede bedrivas av beställaren och den utvalda utföraren som ett **joint venture**. Båda ska tillsammans ”sätta” kulturen, som man säger, och ta ett gemensamt ansvar för att värdegrundsarbetet kommer igång, genomförs och följs upp på ett adekvat och bra sätt.

Beställaren och utföraren har i inledningen av varje skede i uppgift att tillsammans identifiera och definiera de värden som man gemensamt vill ska forma och prägla kulturen i projektet. Det handlar om att skapa en tydlig värdegrund. Den ska ge en bild av den helhet man vill uppnå med projektet, en samlad föreställning som alla projektmedlemmar kan förstå och bejaka.

Naturligtvis förstår projektmedlemmar att deras arbete utgör en del av den totala arbetsinsats som skapar slutresultatet. Men om de inte ser helheten, inte har en klar förståelse av vad projektet innerst inne går ut på och syftar till, reduceras meningen med individens arbete oftast till att skapa vinst för företaget man är anställd i och att man själv får ut en lön i slutet av månaden. Om man som projektmedlem däremot förstår att det finns en koppling mellan den egna insatsen

⁹⁴ **Vänta inte – genomför förändringen själva! Fokus på projektkultur – resultat och reflektioner från Strategidagen 2021**, CMB Kortrapport 2021: nr 3.

och den totala nytta och det samlade värde som genom projektet skapas för helheten, det vill säga för alla projektets samtliga intressenter, får arbetet en större och djupare mening.

Människor som inser att de utträttar något som är betydelsefullt och skapar värde för andra, kanske rentav för samhället i stort, känner sig motiverade och engagerade. De är också beredda att ta ett större ansvar än att bara klara sina individuella arbetsuppgifter. De känner ett delansvar för allt som sker och skapas i projektet. Att få till stånd en sådan helhetsupplevelse och bred ansvarskänsla hos projektmedlemmarna är huvudsyftet med att utveckla kulturen på arbetsplatsen. Här är värdegrunden ett viktigt verktyg.

Ett förebildligt exempel är ett byggprojekt där arkitekten fick i uppdrag att på en enda ritning presentera allt väsentligt för den planerade byggnadens totala utformning. Tanken var att det skulle bli tydligt för alla vad syftet och målet var med det aktuella projektet och vilka gestaltningsmässiga kvaliteter som eftersträvades. Den bild arkitekten skapade ökade förståelsen för helheten och bidrog exempelvis till att inköparna på ett nytt sätt förstod vilka delar de behövde hålla fast vid för att bibehålla projektets kvaliteter och vilka delar man kunde arbeta vidare med för att hitta alternativa kostnadsbesparande lösningar. Tanken är att värdegrunden ska ge en motsvarande helhetsbild av projektets syfte och mening, kompletterat med annat beskrivande material.

Ledningens ansvar under projektering och produktion

I projekteringsskedets inledning, när värdegrunden är formulerad och fastställd, gäller det för ledningen att tillsammans med ansvariga konsulter, arkitekter, konstruktörer, projektörer och övriga involverade planera hur den ska föras ut till berörda aktörer under projekteringen, så att grundvärden och handlingsprinciper (värdegrundens beståndsdelar) får ett genomslag i den praktiska verksamheten. Redan från början ska man försöka forma kulturen och skapa en inställning hos alla projektmedlemmar att tillsammans vilja åstadkomma en god projektkultur.

När produktionsskedet tar vid så ska det värdegrundsarbete som har gjorts under projekteringen kunna vidareutvecklas av produktionsledningen och anpassas till de speciella förutsättningar som gäller i produktionen. Det värdegrundsdokument som projekteringen skapat kan eventuellt behöva omarbetas och kanske kompletteras med värden och handlingsprinciper vilka är särskilt viktiga för produktionsledningen och entreprenörsföretagen i produktionen.

Det är lämpligt att projekteringsledningen har en genomgång med produktionsledningen av den värdegrund som redan tagits fram, för att överlämningen ska bli bra och förståelse skapas för den fortsatta processen. Sedan gäller det för produktionsledningen att tillsammans med underentreprenörer, leverantörer och övriga involverade planera hur värdegrunden ska föras ut till berörda och omsättas i vardagen.

I såväl projekterings- som produktionsskedet handlar det alltså om att ta fram planer och strategier för hur grundvärden och handlingsprinciper ska fås att i praktiken påverka projektmedlemmarnas attityder, handlingar och agerande.⁹⁵ Det gäller att engagera samtliga inblandade så att alla känner delansvar och inser hur väsentligt en gemensam satsning på kulturen är för att projektet ska bli framgångsrikt. Det är också väsentligt att grundläggande värden och synsätt

⁹⁵ Se SIS, a.a. pkt 5.3.1, s. 7. Där hävdas att den chef som högsta ledningen utsett har skyldighet "att införa, genomföra och upprätthålla nödvändiga policyer och processer samt den kultur och det beteende som krävs".

präglar kulturen i projektets alla skeden, att man lyckas skapa ett bra samarbetsklimat och en känsla av samhörighet inom de olika arbetslagen. Målet är att få till en värdegemenskap som anger riktning och fokuserar energin framåt i projektet.

Samtal och tankeutbyte är en avgörande faktor i ett lyckat byggprojekt. Det är en förutsättning för god samverkan mellan alla inblandade. Såväl projekteringsledning som produktionsledning måste skapa ett gott och öppet arbetsklimat, med ärlig kommunikation under projektets olika skeden. Vi ska strax säga mer om detta. Men det är väsentligt att hela tiden minnas att ett framgångsrikt projekt bygger på att var och en lyssnar, försöker förstå vad andra säger och själv gör sig förstådd genom att återkoppla under samtalet. Det är en kärnpunkt i ambitionen att skapa en god kultur.

En utmaning är att många personer med skiftande kompetens och olikartade uppgifter kommer att involveras i projektet. Det gör det ofta svårt att skapa samordning och få till en gemensam inriktning av arbetet. Om man emellertid från början klarat ut vilka värden och principer som ska styra i projektet, vid sidan av rent byggnadstekniska, miljömässiga och legala, underlättas koordination och samarbete.

Inte minst viktigt är att utföraren förbundit sig att arbeta värdebaserat i alla led och att detta även gäller de underleverantörer som har anlitas eller kommer att anlitas. Ett sådant åtagande fungerar som ett stöd i den fortsatta processen. Om utföraren lovat att arbeta med värdegrund och kultur genom hela projektet måste det löftet hållas. Ifall man redan i initialskedet enats om en gemensam värdeplattform (såsom grundläggande värden, förhållningssätt, spelregler) blir det också lättare att introducera nytillkomna in i arbetsgemenskapen. Det betyder att man formar en kultur i ett tidigt skede som sedan successivt kan sprida sig ut i projektet.

En förutsättning för att åstadkomma ett framgångsrikt värdegrundsarbete är att alla involverade är villiga att visa tillit och öppenhet gentemot varandra. Det psykosociala klimatet är med andra ord betydelsefullt. Ett bra sådant skapas dock inte automatiskt. Man måste ta tid att diskutera och klargöra villkoren för hur projektmedlemmarna ska arbeta och hur man tillsammans kan forma fruktbara samtals- och samarbetsförhållanden.

Det är väsentligt att dokumentera dessa villkor, så att alla kan se vad som gäller och vad man enats om. Utan en sådan formell överenskommelse blir värdegrundsarbetet lätt ytligt och symboliskt, utan egentliga förutsättningar för att man ska lyckas på sikt. De principer för tillitsbaserat samarbete som nyss diskuterades kan tjäna som utgångspunkt för hur man skapar villkor och liknande principer för såväl projekterings- och produktionsskedet.⁹⁶

Möten och verkliga tillfällen till överläggningar där värdegrundsfrågorna står i centrum är avgörande för att man ska lyckas. Skriftliga dokument och olika former av presentationer är viktiga men måste göras till föremål för konstruktiva samtal. Vägledningen har en sammanställning med punkter som kan finnas med i en agenda när man organiserar sådana. I första hand gäller det arbetsberedningar men också för andra typer av träffar kan listan vara en hjälp.⁹⁷ Man kan använda sammanställningen selektivt och välja de punkter som är relevanta.

⁹⁶ Se avsnittet *Tillitsbaserat samarbete* tidigare i detta kapitel.

⁹⁷ Se nästa kapitel, avsnittet *Möten och arbetsberedningar*. Se också kapitel 12 som bland annat innehåller förslag på ämnespunkter vilka kan ingå i en mötesagenda.

Av de dokument projekterings- och produktionsledningen skapar bör tydligt framgå hur arbetet ska utföras och vilka personer som kommer att ha ansvar för att införlivande och förankring av värdegrunden genomförs på det sätt som är tänkt. Man måste också göra klart vilka resurser som står till buds. Ju mer konkreta och tydliga beskrivningar av hur arbetet ska bedrivas, desto större utsikter att uppställda mål kommer att uppfyllas. Information behöver vara lättillgänglig, överskådlig och exakt.

Det är här de praktiska förutsättningarna för kulturen skapas. Ledningen har ett val att antingen göra kulturen till det man önskar och ta initiativet från början och se till att den blir verklighet, eller acceptera att alternativa värderingar och andra synsätt tar överhanden och formar en annan kultur än den man eftersträvar. Kultur på en arbetsplats skapas alltid. Men om man medvetet vill forma en kultur grundad i vissa bestämda värden och värderingar måste ledningen driva på utvecklingen och ge den en bestämd inriktning redan från start.

Befattningshavare hos utföraren

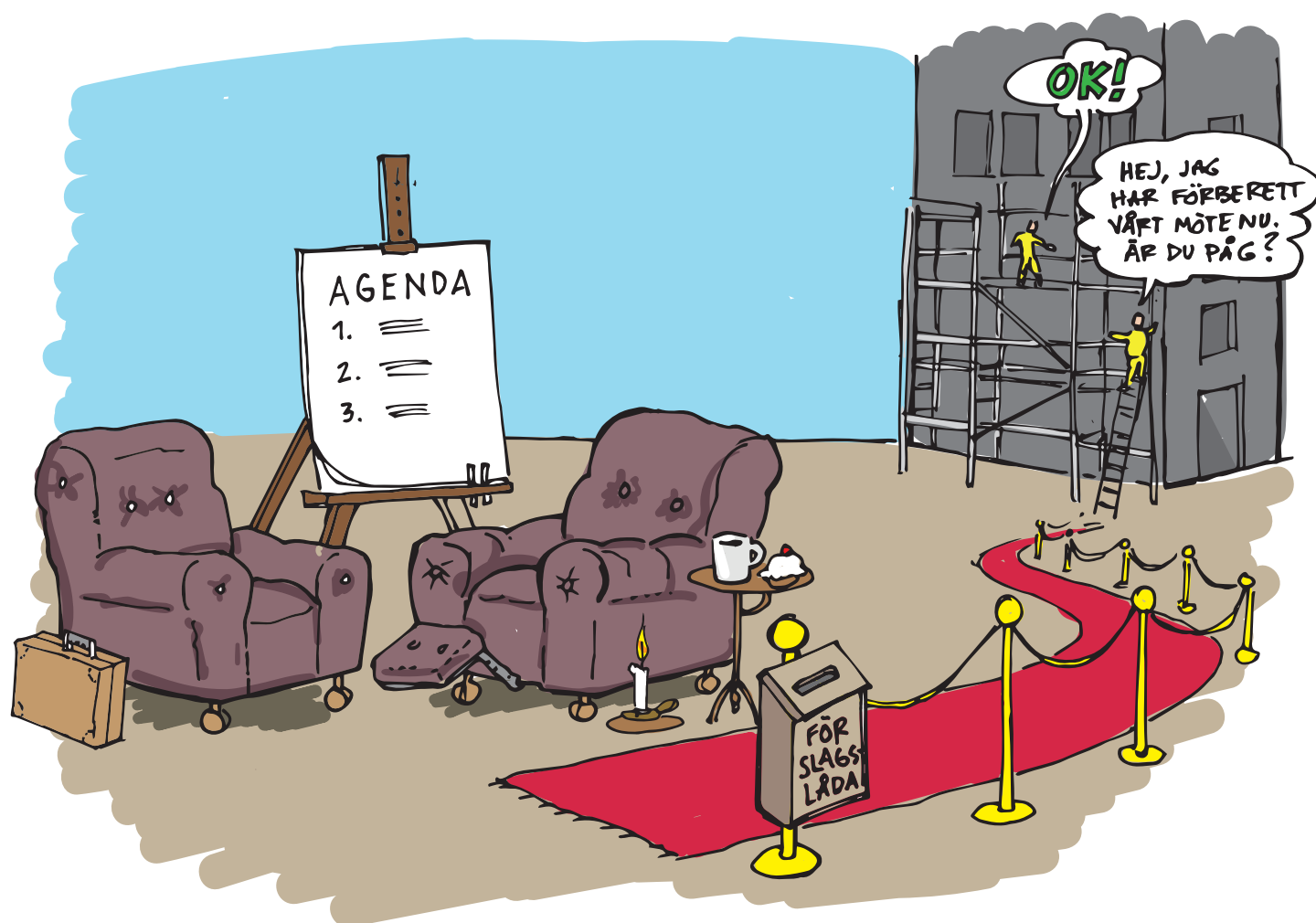
Arbetet att införliva, förankra och hålla liv i en värdegrund ska ledas av utföraren, det vill säga projekterings- respektive produktionsledningen. Utföraren ska genomföra det praktiska värdegrundsarbetet i samförstånd med beställaren. Men det är viktigt att beställaren hela tiden är med och följer upp och engagerar sig i processen.

Den befattningshavare som normalt har det övergripande ansvaret för värdegrundsarbetet i projekteringskedet och under produktionen är projekteringsledaren respektive platschefen. När vi i fortsättningen talar om "ledaren" avser vi den person som har detta ansvar.

Det är ledarens ansvar att föra ut projektets värdegrund till arbetsledare och underställda chefer, så att dessa i sin tur kan föra budskapet vidare till sin personal. Det handlar dels om att förklara grundvärden och handlingsprinciper samt att få alla att förstå innehållet, dels om att till samtliga medarbetare förmedla hur viktigt det är att alla verkligen är öppna för att ta till sig den givna värdegrunden och är villiga att i praktiska handlingar omsätta tankarna och idéerna i vardagsarbetet. Ledaren måste också göra klart att värdefrågor och kultur kommer att vara föremål för många diskussioner under projektets gång. Vi har redan betonat hur viktigt det är att alla som är engagerade i projektet känner sig delaktiga i värdegrundsarbetet. Det handlar om att var och en måste inse att det är tillsammans som man formar kulturen.

Det avgörande är att ledaren själv känner för uppgiften och förstår vad arbetet går ut på. Hon eller han måste också vara beredd att driva frågan. Ledaren behöver även veta hur man handskas med denna typ av process. Det betyder att ledaren måste ha tillräcklig kompetens, både teoretiskt och socialt, som sedan överförs till övriga arbetsledare och chefer i projektet i den omfattning som det behövs. Alla måste känna att de har verkligt stöd i arbetet och är utrustade med praktiska förutsättningar att kunna fullgöra sina uppgifter, vid sidan om andra åtaganden i projektet.

8. REKOMMENDATIONER TILL LEDNINGEN FÖR PROJEKTERING OCH PRODUKTION



Inledning

Vi har hittills redogjort för olika ansvarsområden inom respektive förstudie, programskede, projektering och produktion, när det gäller uppgiften att skapa en god projektkultur. Alla engagerade i ett byggprojekt har sina specifika roller och uppgifter med unika krav. Samtidigt finns det vissa övergripande utmaningar som är gemensamma för alla aktörer, särskilt under projektering och produktion. I detta kapitel har vi därför valt att beskriva ett antal sådana och hur man på bästa sätt handskas med dem. Först några enkla men viktiga minnesregler som sammanfattar väsentliga punkter i den fortsatta framställningen.

10 minnesregler

1. Satsa på kulturen från början och behåll initiativet.
2. Tänk och planera långsiktigt.
3. Involvera alla. Se till att var och en känner sig delaktig i kulturarbetet. Skapa en fortlöpande dialog med alla på arbetsplatsen om betydelsen av god kultur och hur den formas.
4. Gör allt för att undvika tänkande i termer av "vi och dom".
5. Se till att skapa kontinuitet och uthållighet.
6. Tala om helheten och hur varje projektmedlems insatser är viktiga för att de tillsammans med övrigas ska skapa den totalitet som projektet syftar till.
7. Försök få alla att tänka: ingen vinner förrän alla vinner.
8. Var inte rädd för att tidigt påbörja samtalet om värdegrunden. Även om inte alla hunnit bli involverade kan man sätta i gång. Tankar och idéer kommer att utvecklas succesivt när fler blir delaktiga i processen.
9. Visa uppskattning och ge beröm till alla som engagerar sig.
10. Kom aldrig med kritik som inte är konkret och sakligt motiverad.

Kommunikation och introduktion

Delaktighet och kommunikation är nyckelbegreppen när man formar kulturen på arbetsplatsen. Att prata och diskutera skapar öppenhet och tillit. Ett fritt samtal om ledarskap och kultur gör det möjligt för både chefer och medarbetare att tydliggöra hur en ledare bör vara, uppträda och handla. Det hjälper dem, särskilt om man lyckas formulera tydliga riktlinjer, och möjliggör för projektmedlemmar att förstå vilka förväntningar man kan och bör ha på sin chef. Det tydliggör också vilka förväntningar som finns på projektmedlemmar när det gäller uppträdande och attityder.

I större projekt kan värdegrundsarbetet till del genomföras med hjälp av en enkel **vattenfallsprincip**.⁹⁸ Några centrala personer i projektets ledning skapar ett **forum** för samtal om värdegrunden och dess konsekvenser för ledarskap, kommunikation och verksamhetsstyrning. Det kan resultera i att personer i nästa led skapar andra forum för liknande diskussioner. Detta i sin tur kan leda till att ytterligare möten sker på arbetsplatserna, där man får möjlighet att prata om det som är betydelsefullt och göra återkommande avstämningar för att bygga in delaktighet och ansvarstagande på alla nivåer i projektet. Kanske kan man även finna former för tankeutbyte mellan de olika forumen. Det viktiga är att få till en känsla av gemenskap och laganda och att samtalet om kultur och värden pågår både vertikalt och horisontellt i organisationen. Enighet om vad som är väsentligt att åstadkomma och hur man ska tillämpa givna värden i arbetet kommer efter hand.

Här några tips för hur man kan förbereda och planera en sådan kommunikationsprocess:

- Bestäm hur ni ska kommunicera i det egna teamet/arbetsgruppen och hur ni relaterar till andra.
- Ta beslut om vilka regelbundna möten ni ska ha och vad de ska syfta till.
- Kom överens om vem eller vilka som fattar beslut och i vilken form det ska ske.
- Försök enas om hur ni ska rapportera vertikalt och horisontellt och ange vem som ansvarar för detta.
- Om tid och resurser blir knappa, klara ut hur ni ska prioritera.
- Avgör hur ni handskas med behov av ändrat fokus under arbetets form.

Om ledningen från början tydliggjort vilka värden man beslutat sig för och lyckats skapa former för att samtala om värdegrunden, finns goda förutsättningar att kulturen sprider sig i projektet. Det väsentliga är att man jobbar kontinuerligt med frågorna. De glöms lätt bort, bland annat när det kommer in nya aktörer i projektet. Ledningen behöver därför skapa rutiner för hur nytilkomna ska introduceras i tänkandet och lära sig hur arbetet ska bedrivas och hur samspelet på arbetsplatsen ska gå till.

⁹⁸ Vattenfallsmetoden (*The Waterfall Method*) är egentligen en ganska strikt metod för mjukvaruutveckling. Vi använder här metoden i en överförd bemärkelse och med ett friare upplägg.

Individuella **introduktionssamtal** är således viktiga på alla nivåer. Frågorna ska tas upp med samtliga som kommer in som nya i projektet. Ledningen måste tala om vad man vill se för beteende på arbetsplatsen och hur man tillsammans är ansvariga för att skapa en god kultur. Målsättningen är att alla ska trivas, vilja fortsätta att samarbeta och visa att man bryr sig om varandra. Ledningen bör vara tydlig med att man vill skapa så goda förutsättningar som möjligt för medarbetarna att lyckas i jobbet. Som ledare har man, redan vid första mötet, en möjlighet att lyfta fram vikten av värdegrundsarbetet och påverka hur det tas emot av projektmedlemmarna. Tar man sig tid att ordentligt välkomna nya projektmedlemmar får man mycket tillbaka. Det som sker på arbetsplatsen speglar ofta hur ledningen uppför sig och agerar, särskilt i ett inledningskede.

Kanske kan man ta fram en **broschyr** som beskriver vad projektet står för, vilka värden man ska förverkliga och hur det ska gå till. Sådana dokument kan vara bra hjälpmedel och underlätta samtalen. Nya projektmedlemmar behöver förstå, ta till sig och vara beredda att följa anvisningar och regler. Ibland kan **kontrakt** eller **skriftliga överenskommelser** vara fungerande verktyg. Man vet att den som bundit sig vid ett formellt löfte har en förstärkt vilja att fullgöra sitt åtagande, jämfört med den som endast fått information om vad som gäller och nickat bifall.⁹⁹

Skriftligt material är bra. Det kan delas ut till medarbetarna, så att man tillsammans kan gå igenom och prata om hur värden och handlingsprinciper ska tillämpas i vardagen. Kanske kan utdrag ur värdegrunden också finnas i affischer eller **posters** som kan anslås i byggbodar, på anslagstavlor, plank och väggar.

Möten och arbetsberedningar

Erfarenheten visar att en seriös dialog och omsorgsfull kommunikation mellan ledning och projektmedlemmar är en framgångsfaktor i kulturarbetet. Det har redan nämnts men tål att sägas igen. Målet är att alla på arbetsplatsen ska acceptera och omfatta de värden och värderingar som man vill ska forma kulturen. Tanken är att arbetslagen ska göra dem till "sina". Detta kräver en genomtänkt metod, eftersom det finns en risk att ledare och övriga projektmedlemmar kan uppfatta värdegrundsarbetet som en påлага uppifrån och ett ovidkommande sidospår som bara stjälar tid och kraft. Det är lätt att värde- och kulturfrågorna trängs undan av branschens starka fokus på tid, kostnad och effektivitet. För att lyckas förändra projektkulturen så är det viktigt att ha värde- och kulturfrågorna högt upp på agendan och att de blir en prioriterad del i arbetet.

Ett bra forum för att samtala om vilka värden och värderingar som ska styra samarbete och bemötande på arbetsplatsen och hur man ska upprätthålla kulturen under produktionen är gemensamma **arbetsberedningar**.¹⁰⁰ Syftet med dessa är att uppnå ökad effektivitet och högre kvalitet i produktionen men också att identifiera och minimera risker. Arbetsmiljöfrågorna hör hemma här, liksom vilken kultur som ska råda på arbetsplatsen och hur den ska hållas levande.

Om arbetsberedningen är väl förberedd och noggrant planerad är den ett bra sätt att involvera och engagera hela gruppen. Det är viktigt att deltagarna får komma med egna förslag, kanske redogöra för erfarenheter från tidigare arbetsplatser, komma med idéer om hjälpmedel som kan användas, hur man ska hantera risker, hur man följer upp kvaliteten och hur varje aktör efter fullgjort uppdrag lämnar över till nästa i kedjan.

⁹⁹ Se sista delen av avsnittet **Tillitsbaserat samarbete** i föregående kapitel.

¹⁰⁰ Betydelsen av arbetsberedningar nämns även i förslagen till grundvärden. Se delvärdet **Helhet**, s. 50.

En svaghet i många arbetsberedningar är att eventuella **underentreprenörer** inte är med, vilket kan leda till missförstånd, bristande helhetssyn och låg delaktighet. Det bör man försöka råda bot på, även om de enbart ska göra kortvariga jobb. Det är också bra om **leverantörer** till projektet kan delta. Ett av målen är att reducera gränserna mellan olika aktörer, såsom entreprenörer, underentreprenörer, projektörer och leverantörer.

Studier visar att projektmedlemmar i allmänhet har en positiv syn på arbetsberedningar och tycker att dessa utgör bra verktyg, förutsatt att de är väl planerade och ledda på ett sådant sätt att det skapas delaktighet och ett bra samtalsklimat. Många projektmedlemmar upplever också att mötena ger en bättre förståelse mellan yrkesgrupper och att de bidrar till en större känsla av gemensamt ansvarstagande.¹⁰¹ Ett problem anses dock vara bristen på tid för att ordna noggrant förberedda och väl genomförda möten. Här måste ledningen ställa krav och tillföra resurser.

En idé är att man vid sidan av arbetsberedningsmöten även ordnar **gemensamma träffar över yrkesgränserna**. Sådana kan vara bra för att engagera projektmedlemmar och skapa bättre förutsättningar för samarbete och gemensamt ansvarstagande. Om man inte planerar in gränsöverskridande möten kan det vara svårt för den enskilde att nå utanför sitt eget fack och att se sina egna insatser i ett större sammanhang. Om alla projektmedlemmar däremot lär känna varandra på ett mer personligt plan blir det enklare att fortsätta samarbetet på arbetsplatsen. Trivsel och arbetstillfredsställelse (upplevelse av meningsfullt arbete) ökar också eftersom man får en tydligare bild av den helhet man är med om att skapa.

Veckomöten i det mindre arbetslaget eller **teamet**, där värdegrunden och problem att leva upp till gällande värden och värderingar diskuteras, är också en bra idé. Men mötena måste schemaläggas och genomföras, utan undantag. Kanske kan ledningen ta fram ett arbetsmaterial som underlättar samtalet.

I de flesta byggprojekt har man även kortare **puls-** eller **morgonmöten**. Sådana utgör också bra forum att samtala om projektkulturen. Deltagare kan vara chefer och arbetsledare samt lagbasar och ledande montörer från alla discipliner på arbetsplatsen. Man går igenom vad som ska hända under dagen, vad som kommer att ske framöver, vilka risker som kan finnas, vad som kräver särskild uppmärksamhet och så vidare.

Även i detta sammanhang har man goda möjligheter att höra hur arbetsledare och medarbetare upplever sin arbetssituation, vad man kan göra för att förbättra kulturen och samarbetsklimatet, hur man handskas med oenigheter och friktioner. Målet bör vara att mötesdeltagarna själva får komma med förslag som sedan avhandlas gemensamt av gruppen. Kanske tar man något beslut, kommer fram till ett nytt förhållningssätt, en ny strategi. Det viktiga är att alla upplever att på "vår" arbetsplats bryr man sig om varandra och vill varandra väl, men att det kräver ömsesidighet och ett gemensamt ansvarstagande. När mötet är slut och ledande arbetsledarna går ut till sina medarbetare blir effekten att den positiva attityden och ömsesidigheten sprider sig på arbetsplatsen.

Under projektets gång kan även regelbundna **avstämningsmöten** vara ett komplement för att öka sammanhållningen i arbetslagen. Man kan välja att ses en halvdag, där ledning, arbetsledare, konsulter och övriga projektmedlemmar utöver att stärka gemenskapskänslan diskuterar kva-

¹⁰¹ Se *Arbetsberedningar; Utvärdering och åtgärder för ökad spridning av yrkeserfarenheter*, Institutionen för bygg- och miljöteknik, avdelningen för Construction Management vid Chalmers Tekniska högskola, 2012:57.

liteten i samarbetet, klargör om det finns problem med arbetsklimatet och pratar om hur man kan öka graden av engagemang och motivation hos projektmedlemmarna.

Att göra en klar och tydlig **mötesplan** där alla bokar in träffar och möten är betydelsefullt. Det är också angeläget att man, som sagt, inte ändrar i planen utan håller överenskommelser och tider. Vi har flera gånger också betonat vikten av fortlöpande överläggningar och gemenskap i arbetslagen för att skapa samförstånd och enighet. Om man inte väljer att ha speciella möten för att diskutera värdegrundsarbetet är det av yttersta vikt att ämnet får en plats i agendorna för de ordinarie mötena och att ordentligt med tid avsätts för detta.



Det är väsentligt att diskussionerna i utsatta möten för kultur- och värdegrundsarbetet inte glider över i byggtekniska frågor eller andra praktiska frågor, hur viktiga de än må vara. En god idé är att någon i gruppen får till uppgift att hålla fokus i diskussionen och se till att deltagarna undviker ämnen som inte hör hemma i sammanhanget. Förslaget går ut på att en person i arbetslaget, lämpligen en av arbetsledarna, fungerar som "övervakare" och ser till att **samtals-** och **mötesdisciplinen** följs och upprätthålls.

I projekten behövs ett fortlöpande samtal om värden och värderingar på arbetsplatsen. Erfarenheten visar att sådana stående aktiviteter som vi nu nämnt är nödvändiga och utmärkta forum för att samtala om den rådande kulturen, hur den kan utvecklas och förbättras. Sådana möten är något av projektkulturens nav.

Vi har också sagt att mötena måste vara präglade av öppenhet och tillit och en strävan att tillsammans skapa värde för projektets intressenter. Syftet är att åstadkomma ett samtalsklimat som är tillåtande och respektfullt. Samtidigt är det betydelsefullt att redan från början formulera **regler** för hur man umgås och pratar med varandra. En skriftligt formulerad uppsättning spelregler kan vara en bra hjälp som underlättar både umgänget och samarbetet. Vi ska längre fram tala mer om hur man skapar sådana ute i arbetslagen. Men ett liknande sätt kan tillämpas även här. Reglerna bör helst vara skriftliga och accepterade av alla som deltar i mötena. Den som leder mötena bör ofta ta upp dem och påminna om vikten att följa det man enats om och dokumenterat. Här några exempel på sådana regler.

- Vi kommer förberedda till våra möten.
- Vi talar kort och koncentrerar våra inlägg.
- Vi respekterar givna tidsramar.
- Vi ger alla deltagare möjlighet att få yttra sig på våra möten.
- Vi visar varandra respekt och bemödar oss om tolerans.
- Vi strävar efter att respektera varandra som personer och yrkesutövare och gör vad vi kan för att skilja på sak och person i våra diskussioner.
- Vi försöker att vara lyhörda för andras synpunkter och strävar efter att bli bättre lyssnare.

- Vi försöker vara relevanta i våra inlägg och gör vad vi kan för att hålla oss till saken.
- Vi försöker att nå samförstånd om vårt gemensamma uppdrag.
- Vi ger varandra gärna positiv feedback.
- Vi tycker att humor är viktigt och gör vad vi kan för att se det komiska också i allvarliga situationer.
- Vi bemödar oss om självkritik.

Det viktiga är att alla kan känna att man har rätt att framföra sina åsikter och tankar utan att bli ifrågasatt eller avbruten. Ingen ska behöva gå från ett möte med känslan av att man inte fick säga vad man hade på hjärtat eller att ingen brydde sig om det man sa. I sak är det den som leder mötet som ansvarar för detta, men var och en måste också själv ta ansvar för att framföra sina synpunkter och uppfattningar. Man ska försöka undvika prat **efter** mötet om sådant som borde blivit sagt **i** mötet.

Alla behöver också inse att man ofta måste kompromissa och kanske mötas på halva vägen för att komma vidare. Målet är att skapa vad som kan kallas en **pragmatisk möteskultur**, där alla strävar efter att vara konstruktiva. Det handlar om att med öppet sinne sträva efter att hitta lösningar på konkreta utmaningar och problem, att utifrån tydliga värden och visioner försöka se vad som fungerar i praktiken, att hålla fokus på det som är viktigt och värt att kämpa för.

När personal involveras i planeringen skapas en lärande organisation, där projektmedlemmar ständigt utvecklar sin kunskap och kompetens. Huvudprincipen är att alla i projektet ska vara med, ingen får lämnas utanför oavsett roll och arbetsuppgifter.

Behov av närvarande ledare och ledning

Vanligtvis arbetar man under stark tidspress i projekten och hinner inte diskutera så kallade "mjuka frågor". I varje fall prioriteras de sällan. Här måste ledningen åstadkomma en förändring. Det handlar om att göra det praktiskt möjligt för den ledare som ansvarar för värdegrundsarbetet i det aktuella skedet att verkligen kunna förankra, införliva och vidmakthålla värdegrunden hos projektmedlemmarna. Hon eller han måste ha förutsättningar och kompetens att stötta och hjälpa underställda chefer och följa upp deras insatser.

Ledningen för projektet behöver även tydligt tala om att man förstår att värdegrundsarbetet tar resurser i anspråk men också att det på sikt frigör tid och resurser i produktionen. Från beställarhåll måste det också framhållas att det långsiktigt lönar sig att skapa en god kultur och att detta är något man vill satsa på.¹⁰² Värdegrundsarbete i byggprojekt ska kunna jämföras med hur man minskar klimatpåverkan under arbetets gång eller hur man skapar en bra och säker arbetsmiljö. Sådant var tidigare av mindre intresse för både beställare och utförare. Idag är det något själv-

¹⁰² Se Svensk Standards (SIS) *ISO 26000 Vägledning i socialt ansvarstagande*, s. 4, där man betonar sambandet mellan ekonomisk lönsamhet och socialt ansvarstagande. Se även kapitel 1 denna vägledning, avsnitten *Värdegemenskap och fokus* och *Värdegrundsarbete i projekt*.

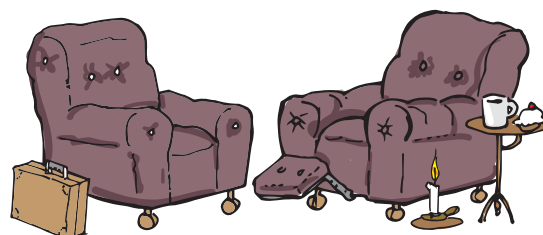
klart och absolut ofrånkomligt. På samma sätt borde det kunna bli när det gäller arbete med värdegrund och projektkultur. Man vet nu att god kultur bidrar till arbetstillfredsställelse och glädje samt ökar förutsättningar för hög kvalitet i arbetsprocess och slutresultat, med färre fel, brister och skador i byggprojekt.

För att skapa ett gott samarbetsklimat och en god kultur i projektet behövs ett närvarande ledarskap. Särskilt i produktionsskedet är det viktigt att produktionsledningen är synlig och vistas mycket ute på arbetsplatsen. Man behöver ta sig tid att gå runt och träffa projektmedlemmar, inte gömma sig på kontoret eller nöja sig med att skicka e-postmeddelanden och sms. Att också beställaren är fysiskt närvarande och engagerad under såväl projektering och produktion har stor betydelse.

En idé som ofta visat sig framgångsrik är att försöka finna nyckelpersoner i arbetslagen och ta hjälp av dem. Om man kan hitta sådana och få dem med sig i ambitionen att utifrån värdegrunden forma en bra kultur för god samverkan och gott bemötande, underlättas arbetet väsentligt. Det är allmänt känt att vissa individer på de flesta arbetsplatser är särskilt duktiga på att inspirera och hjälpa till att forma kulturen. Man brukar kalla dem **informella ledare**. Det gäller att finna dessa tongivande personer och göra dem medansvariga i strävan att få värdeorden att påverka handlingar och attityder i byggprojektet. Ibland har sådana personer kallats för **kultur- eller värdegrundsambassadörer**.

Individen i centrum

Vi har redan nämnt att värdegrundsarbete i byggprojektet i stor utsträckning handlar om värderingsgemenskap, om att skapa ett "vi tillsammans". Ambitionen är att alla projektmedlemmar på sikt ska tänka och känna att "ingen vinner förrän alla vinner".¹⁰³ Men trots att uppgiften



består i att skapa en stark samhörighetskänsla, alltså något kollektivt, bygger värdebaserat ledarskap i hög grad på ledarens förmåga att etablera goda relationer till de enskilda personerna i sitt arbetslag. Därför måste hon eller han i sitt ledarskap ha fokus på **individen**. Ledaren behöver samtala med var och en om vad som gäller på arbetsplatsen. Gör man det får man ordning och reda, bra resultat och god arbetsmiljö på köpet.

Ledaren måste alltså lägga sig vinn om att ha nära kontakt med varje individ, lära sig deras namn, följa upp deras arbete, uppmuntra dem att ställa frågor om de är osäkra, engagera sig i deras arbetsinsatser. Var och en måste få känna sig sedd och bekräftad. På en stor arbetsplats är det lätt att individen bara upplever sig som en i mängden. Det är förödande för kulturen och måste till varje pris undvikas. Beröm och uppskattning är viktigt och ska visas så ofta som möjligt.

Det kan handla om så enkla saker som att varje projektmedlem välkomnas till projektet på ett personligt sätt, att man hälsar på varandra då man ses, att man visar intresse för hur arbetet går, att fråga hur projektmedlemmarna mår. Den projektmedlem som känner sig trygg i relationen till andra och till sin chef kommer också att våga be om hjälp när det behövs och även ha mod

¹⁰³ Se kapitel 1, avsnittet **Ett gemensamt åtagande**, s. 30.

att erkänna eventuella misstag om sådana begås. Hon eller han kommer att rapportera problem som uppstår i projektet, något som är väsentligt om man ska komma tillrätta med fel, brister och skador. Det sker när man som projektmedlem litar på och har förtroende för sin ledning.

För detta krävs ett personligt och engagerat ledarskap. Det behövs klara besked om vad som förväntas av den enskilde. Det handlar om att ge vägledande instruktioner och tala om vad som krävs, men också att följa upp och kontrollera hur regelverk och överenskommelser efterlevs.

Alla projektmedlemmar behöver uppskattning och beröm. Ledare behöver bli bra på att visa erkänsla och gillande. Men projektmedlemmar måste också få veta på vilka punkter arbetsinsatserna kan förbättras. Det gäller på alla områden, självfallet fackmannamässigt men även när det handlar om ansvaret att medverka till en god projektkultur och ett gott samarbete som leder till engagemang och motivation.

Det är sedan länge känt att uppföljning och utvärdering är viktigt för individen, även om återkopplingen kan innehålla inslag av kritik. Om det finns brister i kvalitet och arbetsutförande ska det tas direkt. Det ger en bättre respons än om det negativa kommer i småportioner och är otydligt. Det är av kritiken man kan lära något och förstå hur man kan göra bättre ifrån sig. Det leder till ökad arbetstillfredsställelse. Ett förslag är att boka in regelbundna kortare individuella samtal med dem som arbetar i projektet.

Spelregler för arbetsgrupper

En framgångsfaktor är att få alla i projektet, oavsett yrkestillhörighet och arbetsuppgifter, att se och behandla varandra som kollegor och samverkanspartners. Det handlar om att skapa en attityd hos samtliga att "här" finns det bara en agenda och den är vår gemensamma. Det spelar ingen roll om man är tjänsteman, sysslar med ekonomi eller inköp, är projektör, elinstallatör, rörläggare eller träarbetare. Det är tillsammans "vi" ska göra jobbet och det väsentliga är inte att den enskilde individen presterar så mycket hen kan eller gör bättre ifrån sig än någon annan. Det avgörande är att alla projektmedlemmar gör sin del på ett sådant sätt att insatserna tillsammans bidrar till att skapa en helhet.

Alla måste fås att förstå att värdet av den enskildes prestationer är kopplat till den nytta som genom insatsen skapas för totalen. Det betydelsefulla är att var och en bidrar till att alla kan göra sitt jobb så bra att man tillsammans når projektets mål och skapar något betydelsefullt. Det är sagt många gånger men tål att upprepas.¹⁰⁴

Man kan jämföra med en enskild musikers insats i en orkester. Det är normalt inte solosatser som efterfrågas, utan att man bidrar till helheten. Var och en är viktig för det som ska framföras. Det spelar ingen roll vilket instrument man spelar. Varje musiker betyder lika mycket. Allt handlar om vad man presterar tillsammans.¹⁰⁵

Grundtanken är att man inte bara ska göra allt för att vinna själv, utan att man även ska hjälpa andra att lyckas. Denna tanke måste genomsyra allt bemötande och samarbete i vardagen.

¹⁰⁴ Se kapitel 1, avsnittet *Värdegemenskap och fokus*, s. 26.

¹⁰⁵ Se kapitel 3 *Förslag till grundvärden*, avsnittet *Helhet*, s. 50.

I praktiken handlar det om små enkla saker som går tillbaka på ambitionen att bistå andra och få till stånd så bra förutsättningar som möjligt. Man behöver skapa ordning och reda, komma förberedd till möten, städa efter sig, undvika att material placeras i vägen för andra och se till så att de säkerhetsanordningar som krävs finns på plats. Allt för att underlätta arbetet för sig själv och andra samt att skapa bästa tänkbara förutsättningar för överlämningar när uppgifterna både påbörjas och är slutförda.¹⁰⁶ Det gäller att få alla att förstå och uppleva att man tillhör ett och samma lag genom arbetet och därför bör agera för lagets bästa.

Att bidra till en sådan helhetsupplevelse och bred ansvarskänsla är ett av de viktigaste syftena med att utveckla projektkulturen. För att detta ska lyckas måste arbetslaget ta fram och enas om vissa ordningsregler för hur man uppträder och umgås med andra i den egna enheten, det vill säga hur man uppför sig, hur man utför sitt arbete och hur man behandlar och bemöter varandra på arbetsplatsen. Vi talar här om behovet av **spelregler**. Det handlar om att överföra och praktiskt tillämpa värdegrundens innehåll i vardagens konkreta handlingar.

Spelregler bör skapas utifrån lokala förhållanden i den praktiska verksamheten. Den enskilde arbetsledaren ska ges i uppdrag att tillsammans med sina arbetskamrater formulera sådana regler utifrån de omständigheter och villkor som råder i hennes eller hans speciella verksamhet. Det betyder att spelreglerna kan variera eftersom det normalt finns fler arbetslag och enheter i projektorganisationen. På en enhet kan reglerna därför formuleras på ett sätt som skiljer sig från hur de ser ut på andra, då utmaningarna och därmed behoven av regler kan skifta. Erfarenheten visar att om alla i arbetslaget eller enheten deltar i arbetet att utforma lokala spelregler får det bäst effekt.

Utgångspunkten ska vara de **handlingsprinciper** som finns i värdegrunden. Dessa är allmänna riktlinjer eller rättesnören för hur man som projektmedlem förväntas agera och uppföra sig på arbetsplatsen. Principerna är normalt formulerade i mycket generella ordalag. **Spelregler**, däremot, är preciseringar – i form av konkreta anvisningar, lokalt utformade – för hur man ska handla och uppträda i specifika situationer och vad som är ett önskvärt handlingssätt i sådana. Spelreglerna kan vara negativa och därmed formulerade som förbud och avståndstagande. De kan också vara positiva, uttryckta som uppmaningar att handla på ett visst sätt i en konkret situation.

Idealet är att arbetslaget analyserar och beskriver olika kritiska situationer som kan uppstå på arbetsplatsen. Det kan antingen vara sådana som man vill uppnå eller som man vill undvika. När man tagit fram en uppsättning sådana kritiska "fall" övergår man till att formulera regler som hjälper projektmedlemmar att göra det rätta. Spelregeln ska tydliggöra hur man som chef eller medarbetare ska agera i den aktuella situationen för att undvika fel och misstag och istället göra rätt. Att skapa sådana är en process, där man kanske tar upp frågan under flera möten för att se om spelreglerna kan förbättras.¹⁰⁷

En rekommendation är att i stora och långvariga projekt ofta se över spelreglerna, åtminstone några gånger per år. Situationer kan ha uppkommit som gör att nya regler behövs, vilka saknas i befintligt regelverk. Vissa regler kan ha blivit obsoleta och behöver tas bort eftersom de inte

¹⁰⁶ "Enligt vissa studier är runt en tredjedel av arbetsdagen ett slöseri med tid. Man väntar på en annan yrkesgrupp som har blivit försenad, man gör om det som råkade bli fel under gårdagen och så vidare", säger Mikael Anjou, författare till boken *Den ineffektiva byggbranschen: en förändringsagenda*, Ekerlids förslag, 2019. "Eller så måste man flytta material som råkar stå i vägen för det moment som man ska genomföra." Citat från intervju med författaren i DN 20190919.

¹⁰⁷ Se kapitel 14 avsnittet **Spelregler**. Se också kapitel 4 **Handlingsprinciper och spelregler**.

längre är aktuella. Regler är väsentliga på arbetsplatsen men kan ibland ha kort livslängd och måste därför hållas aktuella. De behöver kontinuerligt uppdateras. Nya utmaningar som kräver förklaringar hur man bör handla dyker hela tiden upp.

Det är också betydelsefullt att ledare och medarbetare kommer överens om vad som sker om man inte följer spelreglerna. Det händer ibland att vissa individer väljer att inte respektera de överenskommelser som man gjort om hur var och en bör agera på jobbet. Vissa påföljder kan ibland vara framtagna av ledningen. Men det viktiga är att medarbetarna i arbetslaget själva kommer överens om vad konsekvenserna blir om man bryter mot reglerna.

Någon kanske vänder sig mot denna tanke. Men det kommer också att framstå som egendomligt att det inte skulle få några konsekvenser ifall projektmedlemmarna inte följer de regler man enats om. Kanske kan det handla om en överenskommelse att regelbrott alltid ska behandlas i morgonmöten, där man också kan diskutera hur man åstadkommer en bättre efterlevnad. Men det kan även finnas andra sätt. Det viktiga är att diskussionen förs fortlöpande på arbetsplatsen.¹⁰⁸

¹⁰⁸ Se även slutet av avsnittet *Tillit och ömsesidigt förtroende* i kapitel 1.

9. CHECKLISTA FÖR ANBUDSUTVÄRDERING MED AVSEENDE PÅ VÄRDEGRUNDSARBETE

Nedanstående checklista är ett förslag till mall när en beställaren vill skapa sig en uppfattning om utförarnas inställning till värdegrundsarbete. Mallen ska anpassas efter innehållet i förfrågningsunderlaget. Syftet är att den ska underlätta en utvärdering då anbudsgivarna kommer att besvara frågorna på ett sätt som gör svaren jämförbara och överskådliga.¹⁰⁹ Listan innehåller förslag på generella förbindelser som kan kompletteras med mer specifika sådana kopplade till projektets särart.¹¹⁰

Generella förbindelser

- Utföraren har visat sig beredd att arbeta med värdebaserad verksamhetsstyrning i enlighet med de principer som beställaren anger, det vill säga att tillsammans med beställaren ta fram och fastställa grundläggande värden för projektet och tillämpa dessa i styrning av beslut och ledarskap.

☐ Instämmer ☐ Instämmer inte

- Utföraren är beredd att använda sig av värdebaserat ledarskap på samtliga nivåer och i projektets olika skeden.

☐ Instämmer ☐ Instämmer inte

- Utföraren är beredd att arbeta seriöst och långsiktigt med att skapa en god projektkultur som genomsyrar verksamheten i samtliga delar och under hela byggprojektet.

☐ Instämmer ☐ Instämmer inte

¹⁰⁹ Se även kap 7 avsnitt *Värdegrundsarbetet i förfrågningsunderlag och anbud* i denna vägledning samt Upphandlingsmyndighetens upphandlingskriterier på myndighetens webbplats, där flera av nedanstående frågor finns med.

¹¹⁰ För offentlig upphandling gäller särskilda regler. Se avsnittet *Offentlig upphandling* i kapitel 7, s. 78.

- Utföraren är beredd att inkludera samtliga underkonsulter/entreprenörer och se till så att de arbetar värdebaserat och att de också deltar i projektets värdegrundsarbete.

☐ Instämmer ☐ Instämmer inte

- Utföraren försäkrar att åtagandet med värdegrundsarbetet ska fullföljas genom hela projektet. Det är inte en engångsinsats utan utföraren visar att det värdebaserade arbetssättet kommer att präglade projektet ända till slutet av uppdraget.

☐ Instämmer ☐ Instämmer inte

10. CHECKLISTA FÖR SYSTEMATISKT VÄRDEGRUNDSARBETE

Nedanstående checklista är förslag till punkter som beställaren kan använda för uppföljning av värdegrundsarbetet under projektets gång. Checklistan ska anpassas efter innehållet i förfrågningsunderlaget i det aktuella projektet.¹¹¹ Listan innehåller förslag på generella förbindelser som kan kompletteras med mer specifika sådana kopplade till projektets särart.

Generella förbindelser

- Utföraren arbetar med värdebaserad verksamhetsstyrning i enlighet med de principer som beställaren angivit, det vill säga att tillsammans med beställaren ta fram och fastställa grundläggande värden för projektet och tillämpa dessa i styrning av beslut och ledarskap.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

- Utföraren använder sig av värdebaserat ledarskap på samtliga nivåer

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

¹¹¹ Se även kap 7 avsnitt *Värdegrundsarbetet i förfrågningsunderlag och anbud* i denna vägledning samt Upphandlingsmyndighetens upphandlingskriterier på myndighetens webbplats, där flera av nedanstående frågor finns med.

- Utföraren arbetar seriöst och långsiktigt med att skapa en god projektkultur som genomsyrar verksamheten i samtliga delar.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

- Utföraren inkluderar samtliga underkonsulter/entreprenörer och ser till så att de arbetar värdebaserat och att de också deltar i projektets värdegrundsarbete.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

- Utföraren visar att åtagandet med värdegrundsarbetet fullföljs genom hela projektet. Utföraren visar att det värdebaserade arbetssättet präglar projektet i sin helhet.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

Värdegrundsarbete

- Utföraren arbetar tillsammans med beställaren med att ta fram en tydlig och väl genomarbetad värdegrund för projektet.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

Ledarskap

- Utföraren visar att de chefer och arbetsledare som är engagerade i projektet arbetar värdebaserat.
- De chefer och arbetsledare som är engagerade har tillräcklig kompetens när det gäller värdebaserat ledarskap för att sköta sina arbetsuppgifter enligt uppdraget. Störst kompetenskrav gäller för projekteringsledare och platschefer.
- Utföraren ser till så att chefer och arbetsledare får kompletterande utbildning vid behov.
- De chefer och arbetsledare som är engagerade i projektet har ett etiskt förhållningssätt till verksamheten.
- De chefer och arbetsledare som engageras i projektet arbetar tillsammans med sina medarbetare för att skapa en god projektkultur.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

Aktiviteter

- Utföraren har tagit fram/uppdaterar regelbundet beskrivningar över de åtgärder och aktiviteter vilka tillsammans ska bidra till att införliva och förankra den antagna värdegrunden för projektet, till exempel genom olika dialoger kring värden och värderingar, framtagande av spelregler, uppföljningsrundor och så vidare.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

Uppföljning

- Utföraren visar hur uppföljning och utvärdering av värdegrundsarbetet sker under projektets gång.

☐ Instämmer ☐ Instämmer delvis ☐ Instämmer inte ☐ Vet ej

Eventuella kommentarer:

11. ATT SKAPA GRUNDVÄRDEN

Utgångspunkten när man står i begrepp att skapa grundvärden är de projektvärden som är förutsättningen för ett aktuellt projekt.¹¹² Dessa finnas normalt uttryckta i de dokument som beskriver projektets övergripande syften, mål och avsikter. Värdena kan finnas inrymda i de idéer som utgjorde början till det projekt man har för avsikt att förverkliga. De kan vara formulerade i de ursprungliga planerna för projektet, först i tänkandet hos den eller de individer som haft i uppgift att utveckla affärsidéer och byggplaner, men så småningom avfattade i skriftliga dokument och efter hand preciserade och tydliggjorda i förfrågningsunderlag och ytterst i en formell beställning. Tankarna och formuleringarna kan succesivt naturligtvis ändras, men i något skede måste de fastställas och dokumenteras av ledningen.

Att ta fram och precisera grundvärden för ett projekt genomförs i olika steg.

1. Inventering

Ett första steg är att ta fram och tydligt formulera de grundvärden som ska utgöra värdegrundens viktigaste beståndsdelar. Börja med att inventera vilka projektvärden som finns i projektet. Alla kanske inte finns nedtecknade men ett byggprojekt avser alltid att skapa värde för olika intressenter och inventeringen handlar om att hitta vari dessa värden består. En bruttolista upprättas över alla sådana man kan finna.

Här arbetar man vanligtvis med enstaka **värdeord** där man muntligen försöker bli överens om vad orden står för. Men i det värdegrundsdokument man avser att skapa måste de formuleras skriftligen. Vi kommer till det.

2. Indelning i värdegrupper

Efter inventeringen är nästa steg att försöka se vilka värden som hänger samman och på så sätt göra det möjligt att dela in dem i **värdegrupper**. Kanske några värdeord visar sig vara synonymer, ord som står för samma innehåll. Om detta är fallet kan värdeordslistan reduceras så att värdeorden inte överlappar utan är distinkta och skiljer sig tydligt från varandra.

3. Grundvärden och delvärden

Påföljande steg innebär att man går vidare genom att undersöka om några av värdena inom varje grupp eventuellt kan ses som **delvärden** under ett mer övergripande värde vilket då skulle kunna utgöra ett **grundvärde**. Grundvärdet kan beskrivas som värdegruppens överskrift eller rubrik. Så är också förslagen till grundvärden i kapitel 3 konstruerade.

Man börjar med att skilja ut de värden som förefaller överordnade eller

¹¹² För en förklaring av begreppet projektvärde, se kapitel 1, avsnittet *Vad är god projektkultur?* s. 24 och kapitel 2 avsnittet *Att formulera grundvärden*, s. 35 och *Projektmål, effektmål och värdegrund*, s. 38ff.

om man så vill viktigare för projektet än andra. Dessa utgör kandidater till grundvärden, medan de som är mindre centrala eventuellt kan komma att utgöra delvärden. Denna lista med förslag till grundvärden och delvärden kan i detta skede vara ganska omfattande.

Vi har redan nämnt att metoden att definiera grundvärden genom delvärden är en möjlighet. Ett alternativ är att endast välja ett antal grundvärden och definiera dessa. I så fall kan man bortse från punkt 5 här nedan.

4. **Gallring bland förslagen till grundvärden**

Uppgiften består nu i att välja ut ett antal värden som kan komma att bli projektets grundvärden. Någonstans mellan tre och fem brukar vara ett lagom antal.

5. **Bestäm delvärden**

Om man beslutat sig för att använda sig av delvärden ska dessa sorteras in under respektive grundvärde i den slutgiltiga listan. Undersök i så fall om någon av de kandidater till grundvärden som inte kom med i den slutgiltiga listan möjligen kan utgöra delvärden till något av de antagna grundvärdena. Antalet delvärden under respektive grundvärde bör inte vara för stort, två, tre eller max fyra är lagom.

6. **Rangordna grundvärdena**

När man på detta sätt strukturerat värdeorden är uppgiften att rangordna både grundvärdena sinsemellan och delvärdena under respektive grundvärde. Det handlar om att ange vilket eller vilka värden som är viktigare än andra. Målet är att åstadkomma en tydlig **värdehierarki**.

Skälet för att rangordna värdena är att det finns en risk att värdeord i ett senare skede, när de kanske ska användas som underlag för beslut eller prioriteringar, kan komma i konflikt med varandra. Detta är vanligt men ofta svårt att förutse. Om man i ett sådant läge inte avgjort vilket värde som är viktigare än något annat, kommer inte grundvärden, delvärden och därmed värdegrunden i sin helhet att ge rätt vägledning och underlätta beslut och ställningstagande.

7. **Definiera grundvärden**

Om man fullgjort uppgifterna i ovanstående punkter har man fått fram ett antal värdeord (ord vilka betecknar värden) som man placerat i olika grupper. Betydelsen av värdeorden grundar sig normalt på muntliga diskussioner. Dessa styrande värden måste nu tolkas och uttydas. Uppgiften är att exakt **definiera** de värden man utsett till grundvärden och delvärden.

Det handlar kort sagt om att precisera innehållet i de värden man bestämt ska ingå i värdegrunden på ett sådant sätt att samtliga som arbetar i projektet kommer att förstå innebörden av grund- och delvärdena på ett **entydigt** och **likadant** vis. Chefer och medarbetare ska kunna tolka formuleringarna av värdena på samma sätt. Detta är synnerligen viktigt och kräver stor noggrannhet i utförandet. Avstämning med berörd personal bör ske.

Det är klokt att börja med att göra definitioner av de delvärden som tillsammans ger innehåll åt det aktuella grundvärdet. Varje grundvärde kan sedan kort sammanfattas genom delvärden.¹¹³

Sammanfattning

1. Gör en förteckning över samtliga värden som finns i förutsättningarna för projektet
2. Dela in värdena i olika grupper
3. Sälls bort värden som är synonymer eller liknar varandra
4. Välj ut det värde i varje grupp som kan ses som ett grundvärde
5. Sortera delvärdena under grundvärdet
6. Rangordna delvärdena i viktighetsordning
7. Se till att antalet delvärden under varje grundvärde inte är fler än två, tre eller maximalt fyra
8. Välj ut tre eller fyra grundvärden med delvärden som utgör de viktigaste
9. Bestäm vilket värde som är viktigast, näst viktigast och så vidare
10. Definiera tydligt delvärdena i skriftlig form
11. Definiera grundvärdet i en kort övergripande text

¹¹³ Se exempelvis förslagen till grundvärden för god projektkultur, kapitel 3.

12. ATT INFÖRLIVA OCH FÖRANKRA EN VÄRDEGRUND

Värdegrundsarbete i byggprojektet handlar om att bygga värde- och värderingsgemenskap, det vill säga enighet bland alla aktörer om vad som är viktigt att åstadkomma och uppnå externt och internt. I korthet: att skapa ett "vi tillsammans". Ambitionen är att alla projektmedlemmar på sikt ska tänka och känna att "ingen vinner förrän alla vinner".

För detta ändamål ska ledningen ha antagit en värdegrund som är tänkt att prägla samarbete, kultur och allt bemötande i projektet. För att detta ska fungera krävs samråd mellan ansvariga i både projektering och produktion. Man måste komma fram till vad det innebär konkret i vardagen. Det behövs kontinuerliga överläggningar där man planerar åtgärder och tillvägagångssätt samt följer upp och korrigerar när något inte fungerar. Det kräver i sin tur ett kompetent och fokuserat ledarskap och en ambition från alla att göra sitt bästa.

Nedanstående ämneslista innehåller förslag till punkter som bör finnas med vid arbetsberedningar och andra möten då man talar om hur värdegrunden ska införlivas, förankras och hållas vid liv, både inom projektering och produktion. Utifrån listan gör man en agenda för det möte som ska genomföras.

Introduktion

- Förklara att projektet ska utmärkas av god kultur. Och att alla ska medverka i arbetet att skapa en sådan. Samtliga ledare och medarbetare, även underleverantörer, konsulter och andra, förväntas delta och vara med om att skapa en god projektkultur. Det är en gemensam angelägenhet för alla involverade i projektet.
- Tala om att **huvudsyftet** är att få ner antalet fel, brister och skador i projektet genom att var och en känner ansvar, inte bara för att lösa egna arbetsuppgifter utan för helheten. Beskriv vad det innebär.¹¹⁴
- Tala om att **avsikten** är att få till stånd ett samspel på arbetsplatsen som präglas av samförstånd och ömsesidig respekt, där alla kommer till sin rätt och trivs tillsammans.
- Dela ut en utskrift av värdegrunden för projektet. Samtala kort om denna och uppmana alla att läsa igenom materialet och vara beredda att tala om värdegrunden vid nästa möte.
- Diskutera eventuella svårigheter att kommunicera och vad som krävs för att alla ska förstå varandra.

¹¹⁴ Se kapitel 8, avsnittet *Spelregler för arbetsgrupper*, s. 94. Se även kapitel 1 avsnitten *Hur hänger det ihop?* s. 18 och *Värdegemenskap och fokus*, s. 26.

Värdegrunden

- Börja med att tala om vad en värdegrund är och hur den är uppbyggd. Förklara att värdena ska omsättas i praktiska handlingar och leda till ett sätt att förhålla sig till andra på arbetsplatsen. Tanken är att värdegrunden ska fås att prägla hur var och en i projektet ska agera och uppträda.
- Gå sedan igenom värdegrunden, del för del (med grundvärden, eventuella delvärden och handlingsprinciper) och samtala om innehållet i allmänna termer.
- Tala om möjligheterna att forma en kultur på arbetsplatsen som är präglad av värdegrunden. Vilka är svårigheterna? Hur kan de övervinnas?
- Fråga deltagarna vad man tycker är bra, mindre bra och om det finns något som man inte kan acceptera i värdegrunden. Även kritiska synpunkter behöver komma fram och diskuteras. Ingen skepsis får tystas ner och kapslas in.
- Gör gärna listor på blädderblock med vad som är bra, mindre bra eller oacceptabelt.
- Om det finns sådant som är mindre bra eller rentav oacceptabelt, diskutera hur man handskas konstruktivt med detta.
- Ledningen har i värdegrunden presenterat de värden man vill ska prägla projektets kultur. Vad gör man om en projektmedlem inte delar ledningens syn på kultur och värdegrund?

Arbetslag och team

- Gör klart att varje arbetsledare/chef i projektet har ansvar för att samla sitt team/arbetslag och tillsammans med medarbetarna diskutera värdegrunden och dess avsikter.
- Förklara att detta ska prioriteras och att alla ska delta aktivt. Nämn att värdegrundsarbetet ska pågå under hela projektet.
- Samtala om möjligheter att förstå varandra ute i arbetslag och team.
- Diskutera medarbetarnas eventuella svårighet att ta till sig skriven text. Fråga hur problemen kan övervinnas. Hur hjälper man de som inte klarar språket tillräckligt bra? Vilka stöd behövs?
- Resonera kring hur eventuella utmaningar och svårigheter att förverkliga grundvärden och handlingsprinciper ska övervinnas.

Förankring

- Gå igenom värdegrunden mer noggrant – både grundvärden och handlingsprinciper.
- Förklara grundidéerna bakom värdegrund och påminn om vad det hela syftar till – värdegemenskap och samsyn för gott samarbete och kultur.
- Beskriv på nytt vad som ska ske ute på arbetsplatsen i arbetslag, team, enheter, grupper.
- Vad är arbetsledarens ansvar?
- Tala igen om hur eventuella utmaningar och svårigheter att omsätta värdegrunden i praktiska handlingar ska övervinnas.

Spelregler

- Beskriv uppgiften att skapa **spelregler** lokalt i team och arbetslag.
- Visa upp den metodplan för att skapa spelregler som finns i denna bok. Be deltagarna att läsa igenom dokumentet och ta med det till nästa gång.
- Som en hjälp, titta på de exempel på spelregler som också finns i boken.
- Hur skapa spelregler? Gå igenom värdegrunden och diskutera de praktiska konsekvenserna för projektmedlemmarnas sätt att bemöta varandra och agera på arbetsplatsen.
- Förklara att spelreglerna behöver revideras under projektets gång. Kanhända har några blivit inaktuella. Kanske behövs fler regler eftersom man upptäckt nya situationer som kräver direktiv och anvisningar.

Återkoppling

- Återsamla chefer/arbetsledare och låt dem beskriva hur arbetet fungerat i lokala enheter, arbetslag och team.
- Vilka utmaningar har man stött på?
- Vad har fungerat bra?
- Be deltagarna att visa upp de spelregler som tagits fram i lokala enheter, arbetslag och team.
- Diskutera innehållet tillsammans.
- Se till att eventuella synpunkter och förslag till förbättringar återkopplas både till ledningen och lokala arbetsledare/chefer.
- Bestäm tid för nästa möte där man följer upp och reviderar det pågående värdegrundsarbetet på arbetsplatsen.

13. VÄRDEMATRIS

Detta kapitel innehåller en metod för att beskriva och förklara grundvärden och delvärden (om man beslutat sig för att använda sig av delvärden). Syftet är dels att säkerställa att värdegrundens grundvärden uppfattats på rätt sätt av projektmedlemmarna, dels att hjälpa till att göra alla delaktiga i värdegrundsarbetet. Arbetet med matrisen förutsätter att ledningen för projektet formulerat en värdegrund genom att ha:

- valt ut ett antal grundläggande värden och sedan brutit ner dem i ett antal delvärden
- tagit fram förklaringar/definitioner till grund- och delvärdena
- formulerat övergripande handlingsprinciper, det vill säga generella beskrivningar av önskvärt beteende/handlingar utifrån grundvärdena och delvärdena, vilka ska gälla generellt i hela projektet
- eventuellt skrivit en vision för det aktuella projektet

I nedanstående matris har vi utgått från de förslag till grundvärden för god projektkultur som presenteras i kapitel 3. Självfallet ska man använda de grund- och delvärden som fastställts av ledningen för det aktuella projektet om de är annorlunda. Detta är enbart ett exempel.

Tanken är att man utifrån den etablerade värdegrunden inom arbetsgrupperna/enheterna inom projektet, både i projekteringsstadiet och under produktionen, tillsammans fyller i nedanstående rutor efter gemensam diskussion.

Värden	Delvärden	Förklaringar	Handlingsprinciper	Utmaningar, problemområden och ev. åtgärder
OMTANKE	Omsorg	Att göra bra och felfria arbeten och att hjälpa andra så de kan göra detsamma är det viktigaste sättet att visa omsorg och ta ansvar för helheten	Omsorg ska präglade allt vi företar oss, i yrket och i vårt sätt att bemöta andra människor. Vi ska vara noga med allt vi gör och undvika slarv och misstag	Genom bättre planering och riskbedömningar ska felsteg och olyckshändelser förebyggas
	Respekt	Respekt betyder framför allt att ta avstånd från alla former av diskriminering	Vi måste bryta tystnadskulturen och rapportera överträdelser om vi lägger märke till dem	Utfrysning och mobbing är en del av vardagen för många i byggbranschen
	Samhörighet	Vi strävar efter ett gott bemötande i samtliga kontakter med andra	Vi behandlar andra såsom vi själva vill bli behandlade	Vi behöver bli bättre på att stötta och hjälpa varandra när det behövs, inte bara tänka på våra egna insatser
NYTTA	Intressentnytta	I detta byggprojekt riktar vi in oss på att skapa värde för samtliga intressenter	Vi ska sträva efter ökad jämställdhet och en verksamhet som tar hänsyn till projektmedlemmarnas välbefinnande och arbetstillfredsställelse	Att projektet är inriktat på att endast främja vissa intressenter men bortse från andra
	Arbetsglädje	Alla ska kunna känna att man kommer till sin rätt i arbetet	Alla projektmedlemmar ska känna sig delaktiga och involverade i planeringen, arbetsprocessen och utförandet	Projektmedlemmar ska inte behöva bli sjuka på grund av för hög arbetsbelastning eller risker att skadas
	Samhällsansvar	Byggprojekt ska bidra till en hållbar samhällsutveckling	Som projektmedlem ska man veta att man bidrar till god samhällsutveckling genom sitt arbete	Brist på delaktighet och känsla av att utföra ett meningsfullt arbete

Värden	Delvärden	Förklaringar	Handlings-principer	Utmaningar, problemområden och ev. åtgärder
EFFEKTIVITET	Helhet	En förståelse av den övergripande meningen med projektet	Alla ska kunna se sina insatser som viktiga för att förverkliga de värden som projektet i sin helhet syftar till	Uppdelningen av projektet i många mindre delar. Splittring, brist på kontinuitet och samordning
	Ledarskap	Relationen till chefen eller arbetsledaren är bland det viktigaste för projektmedlemmar	Ledare måste vara lyhörda och visa respekt för sina medarbetare, även när det inte går att göra dem till viljes	Risken att högsta ledningen inte inser vikten av ledarutveckling och att ledare behöver utrustas med rätt verktyg och praktiskt stöd
	Utvärdering	Projekt behöver tydliga och rättvisande utvärderings-system, både när det gäller verksamheten som helhet och individens prestationer	Varje anställd har rätt till återkoppling, eller feedback , från närmaste chefen och fränkollegorna i den arbetsgrupp man tillhör	Frånvaro av kvalitetsuppföljning och fortlöpande granskning av verksamheten

På nästa sida finns en delvis ifylld matris för kopiering och utskrift, med vägledningens förslag till grundvärden som exempel och förebild. Här har vi lagt till en kolumn för **spelregler**. Sådana ska tas fram i det lokala sammanhanget, i arbetslaget eller teamet. De kommer därför att variera inom projektet, även om värdegrunden gäller projektet som helhet. Detta är skälet till att kolumnen saknas i ovanstående matris. Hur man skapar spelregler beskrivs på olika ställen i vägledningen. Se till exempel nästa kapitel. Värde-matrisen kan vara ett hjälpmedel i detta sammanhang.

Värden	Delvärden	Förklaringar	Handlings- principer	Utmaningar, problemområden och ev. åtgärder	Lokala spelregler
OMTANKE	Omsorg				
	Respekt				
	Samhörighet				
NYTTA	Intressentnytta				
	Arbetsglädje				
	Samhällsansvar				
EFFEK- TIVITET	Helhet				
	Ledarskap				
	Utvärdering				

14. ATT SKAPA HANDLINGS- PRINCIPER OCH SPELREGLER¹¹⁵

Inledning

Ledningen för ditt byggprojekt har antagit en värdegrund. Den består av vissa grundvärden och ett antal handlingsprinciper som ska gälla i projektet. Värdegrunden talar om, dels vad som är viktigt och eftersträvaransvärt, dels hur man i projektet förväntas agera mot varandra för att skydda och förverkliga de värden man vill uppnå.

Alla projektmedlemmar måste vara bekanta med innehållet och få tillfälle att prata om hur det kan tillämpas i vardagen, i relation till chefer och arbetskamrater, i kontakten med underleverantörer och andra samarbetspartners. Nedanstående direktiv förutsätter att all personal fått möjlighet att stifta bekantskap med den aktuella värdegrunden och kunnat samtala om dess innehåll.

För att värdegrunden ska ge praktisk vägledning har ledningen beslutat att varje enhet (arbetslag, team, grupp etcetera) inom projektet (både i projektering och produktion) ska utforma sina egna konkreta regler för samspel och samverkan utifrån värdegrunden. Uppgiften består i att medlemmarna i varje enhet tar fram ett antal spelregler som ska gälla i den lokala arbetsgruppen, avdelningen eller teamet. Att skapa spelregler är ett sätt att få personalen att omsätta värdegrunden i praktiska handlingar och sätt att agera på arbetsplatsen. Ansvarig för arbetet är den lokala chefen eller arbetsledare.

Spelreglerna ska bygga på de övergripande handlingsprinciper som finns i värdegrunden. När man skapar spelregler kan man använda dessa handlingsprinciper men man kan även bygga på andra erfarenheter.

- **Handlingsprinciper** är allmänna anvisningar eller rättesnören för hur man bör handla och agera i projektet. Ofta har handlingsprinciper formen av plikter och skyldigheter, men de kan också vara formulerade som förbud eller avståndstagande.
- **Spelregler** är direkta föreskrifter hur personalen i projektet ska sköta sitt arbete samt bemöta och behandla varandra, hur chefer ska uppträda mot sina medarbetare, hur medarbetare ska agera gentemot sina arbetskamrater, chefer och samarbetspartners.

¹¹⁵ Detta avsnitt är formulerat så att man ska kunna använda texten (med vissa mindre justeringar) i ett aktuellt byggprojekt.

Handlingsprinciper

I större projekt skapas handlingsprinciperna av projektledningen hos beställare och utförare tillsammans, efter det att man tagit fram och definierat grundvärden. De är allmänna anvisningar eller rättesnören för hur man som projektmedlem generellt sett bör handla och agera i projektet. Handlingsprinciperna kan vara formulerade som plikter och skyldigheter för hur man ska handla. De kan också utgöra förbud eller avståndstagande och beskriva vad man inte ska göra. Handlingsprinciperna ska vara allmängiltiga och gälla hela projektet. De ska senare konkretiseras i lokalt utformade spelregler.

Metodiskt går man igenom grundvärdena och tar ut de formuleringar av värden som kan översättas till **handlingsprinciper**, det vill säga allmänna direktiv för hur man bör handla och agera. Det är lämpligt att man först skapar en bruttolista på samtliga handlingsprinciper man finner i grundvärdena och sedan bestämmer sig för de som kan betraktas som viktigast.

I nedanstående förteckning har vi stannat för 10 sådana handlingsprinciper. De bygger på vägledningens förslag till grundvärden, vilka redovisats i kapitlet 3, avsnittet **Grundvärden för god projektkultur**. Handlingsprinciperna ska ses som exempel.

I vårt byggprojekt ...

- ... strävar alla efter att minska antalet fel, brister och skador i byggverksamheten
- ... gör var och en bra och felfria arbeten och hjälper andra att göra detsamma
- ... ger vi kollegial återföring och ömsesidig granskning av våra insatser genom samtal och diskussioner
- ... lyssnar vi på varandra och delar med oss av våra erfarenheter
- ... ska var och en kunna förstå att hans eller hennes insatser är avgörande för att förverkliga de värden som vårt projekt syftar till
- ... strävar ledare och chefer efter att skapa förutsättningar för att varje medarbetarna ska lyckas i sitt arbete
- ... ger ledare och chefer en helhetsförståelse av projektet och skapar en känsla av ansvar hos den enskilde att det handlar om mer än att bara göra ett bra jobb på egen hand
- ... känner sig alla projektmedlemmar sedda och uppskattade för att bli motiverade och engagerade
- ... ska alla kunna se fram mot att gå till jobbet varje arbetsdag
- ... tar alla ansvar för att skapa en god kultur med samhörighet och lagkänsla

Dessa handlingsprinciper är tänka att gälla generellt i ett byggprojekt. Spelreglerna, som bygger på grundvärdena och handlingsprinciperna, är tänkta att utformas lokalt och gälla i arbetslag och team. I dessa grupper kan spelreglerna vara olika beroende på verksamhet och andra omständigheter.

Spelregler

Vi följer regler varje dag. Bilförare stannar vid rött ljus. Vi respekterar gällande rökförbud. Lekar och spel förutsätter regler. Vi följer regler när vi utövar idrott. Schack är otänkbart utan regler. I moderna datorspel är regelverk själva förutsättningen. Och vad vore golf, fotboll och hockey utan regler? Eller utan påföljder, om man bryter mot reglerna? Familjelivet skulle inte heller fungera utan regler. De hjälper oss att samarbeta, hemma och på jobbet.

Ibland är reglerna uttalade men vanligtvis (kanske särskilt i familjelivet) är de otydligt formulerade. De utgörs ibland av tysta samförstånd eller muntliga överenskommelser som var och en förutsätts begripa och komma ihåg.

I byggprojekt som avser att forma en god kultur behövs konkreta och tydliga spelregler formulerade i ett skriftligt dokument som alla förstår och instämmer i. Även nytillkommande projektmedlemmar ska kunna sätta sig in i reglerna och förhoppningsvis vara beredda att följa dem. Spelreglerna ska utformas av projektmedlemmar och ledare i de olika arbetslagen och teamen.

Spelreglerna ska vara tydliga föreskrifter hur man ska agera eller inte ska agera i olika specifika situationer. De är inte att ses enbart som rekommendationer utan är konkreta instruktioner hur man förväntas handla och uppträda. "Så här gör man" eller "Så här gör man inte". Tydlighet och konkretion är vad som gäller.

- En regel kan både syfta till att begränsa människors handlingar men också stimulera människor att utföra vissa bestämda handlingar
- En regel kan ange vad man inte får göra och vad som ska anses förbjudet
- Den kan också tala om hur man ska (förväntas) handla för att agera rätt
- Grundvärdena som talar om vad som är rätt och gott i projektet

Reglerna är alltså inte allmänna anvisningar eller policys utan har formen av tydliga direktiv som ska följas. De ska inte kunna tolkas på olika sätt. Här följer några exempel på spelregler i byggprojekt hämtade från vägledningens förslag till grundvärden och handlingsprinciper. Vi har börjat med att skapa en bruttolista med samtliga tänkbara spelregler vi kommit på. Därefter har vi gjort ett urval tänkt att kunna passa ett team eller arbetslag.

Man ska inte ha för många regler eftersom de då är svåra att minnas. Däremot behöver man under projektet regelbundet diskutera om spelreglerna fungerar eller om de måste kompletteras med nya medan andra kan tas bort om de inte är aktuella.

Förteckning över tänkbara spelregler utifrån förslagen på grundvärden och handlingsprinciper¹¹⁶

I vårt arbetslag ...

1. ... rapporteras alltid fel som uppkommer i verksamheten
2. ... tar vi ansvar för att fel rättas till och vi följer upp och kontrollerar att de blir åtgärdade
3. ... har var och en ansvar för att ha rätt handlingar för att kunna göra sitt jobb
4. ... ställer jag frågor om jag inte förstår något
5. ... tar jag ansvar och håller ordning och reda
6. ... lämnar vi arbetsområdet i det skick vi själva vill finna det nästa gång vi kommer dit
7. ... hälsar vi på varandra då vi möts på morgonen – även om handslag inte är nödvändiga
8. ... får alla möjlighet att yttra sig på våra möten och tar eget ansvar för att bli hörda
9. ... har vi en öppen och ärlig dialog, utan jargong och ironi
10. ... får alla komma till tals och prata till punkt på våra möten utan att bli avbrutna, så länge de håller sig till ämnet
11. ... lyssnar vi på andra och delar erfarenheter med varandra
12. ... respekterar vi andras uppfattningar och försöker förstå och uppskatta deras kunskap och erfarenhet, även om vi inte alltid håller med
13. ... undviker vi svepande kritik och allmänna klagomål
14. ... kommer vi väl förberedda till våra möten
15. ... kan man backa om man har fel
16. ... vill vi ha en kultur där man uppskattar andra människor och litar på dem
17. ... äter och fikar ledare och medarbetare tillsammans
18. ... välkomnar vi in nya i vår gemenskap
19. ... introducerar och inkluderar vi alla nya projektmedlemmar
20. ... inbjuds alla till större gemensamma trivselaktiviteter
21. ... skapar vi förståelse för dem vi bygger för och visar intresse för byggnadens syfte
22. ... gör vi vad vi kan för att underlätta andras arbete
23. ... behöver ledare involvera sina medarbetare i planeringen och synliggöra den individuella prestationen och den löpande framdriften
24. ... är ledare regelbundet ute på bygget och träffar sina medarbetare
25. ... följer vi principen: "Säg det eller glöm det"
26. ... hjälper vi varandra att göra rätt
27. ... är vi ödmjuka, ber om hjälp ifall det behövs och ber om ursäkt då vi har fel

¹¹⁶ Detta är en s.k. bruttolista med ett stort antal förslag till spelregler vilka tagits fram utifrån vägledningens grundvärden och handlingsprinciper. I praktiken handlar det om att man stannar för betydligt färre, kanske ett 10-tal. Spelreglerna är normalt olika för respektive enhet och avdelning på arbetsplatsen.

Urval av spelregler – utifrån ovanstående förteckning

I mitt arbetslag ...

- ... rapporteras omedelbart och alltid fel som uppkommer
- ... tar vi alla ansvar för att fel rättas till och vi följer upp och kontrollerar att de blir åtgärdade
- ... har var och en ansvar för att ha rätt bygghandlingar för att kunna göra sitt jobb
- ... ställer jag frågor om jag inte förstår något
- ... tar jag ansvar och håller ordning och reda
- ... lämnar vi arbetsområdet i det skick vi själva vill finna det nästa gång vi kommer dit
- ... hälsar vi på varandra då vi möts på morgonen – även om handslag inte är nödvändiga
- ... får alla möjlighet att yttra sig på våra möten och tar eget ansvar för att bli hörda
- ... får alla komma till tals och prata till punkt på våra möten utan att bli avbrutna, så länge de håller sig till ämnet
- ... har vi en öppen och ärlig dialog, utan jargong och ironi

15. KVALITETSINDIKATORER

Kvalitetsindikatorer utifrån förslagen på grundvärden

Här presenteras en lista på kvalitetsindikatorer. De kan i sin helhet eller i urval användas i en kartläggning av kvaliteten i byggprocessen och projektkulturen i ett aktuellt projekt. Eventuellt kan de kompletteras med andra variabler och metoder för att mäta teknisk och materiell kvalitet. För en redogörelse för vad kvalitetsindikatorer är, se kapitel 5.

Om projektet har andra grundvärden än de som föreslås i denna vägledning måste kvalitetsindikatorerna anpassas till den aktuella värdegrundens formuleringar av grundvärden och handlingsprinciper.

Omsorg

1. Omsorg präglar allt vi företar oss i vårt projekt, yrkesmässigt och i vårt sätt att bemöta andra människor
2. Jag är noga med allt jag gör och undviker alltid slarv och misstag
3. Mina arbetskamrater är noga med allt de gör och undviker alltid slarv och misstag
4. När fel uppkommer i verksamheten rapporteras de alltid och åtgärdas omgående
5. På vår arbetsplats har vi ett empatiskt förhållningssätt till dem vi möter och arbetar tillsammans med
6. Alla i vårt projekt förstår vikten av att tillsammans vara med och skapa en god projektkultur

Respekt

7. Vi ha en kultur i vårt projekt där man visar respekt för andra människor
8. Vi slår vakt om värdet av mångfald och att ta avstånd från alla former av diskriminering
9. Utfrysning och mobbing förekommer inte i vårt projekt
10. I vårt projekt finns ingen tystnadskultur och överträdelser rapporteras om man lägger märke till dem
11. I vårt projekt känner sig alla trygga och respekterade
12. I vårt projekt gör vi vad vi kan för att förutse risker och förebygga personskador och olyckor
13. Vi försöker så långt det är möjligt upptäcka om någon på arbetsplatsen mår dåligt och då hjälper vi henne eller honom
14. I vårt projekt ser, förstår och värderar vi varje persons kunskaper och lyssnar på hennes eller hans erfarenheter

Samhörighet

15. I vårt projekt känner vi samhörighet med varandra
16. I vårt projekt upplever jag att det är tillsammans vi skapar ett resultat
17. I vårt projekt har alla medlemmar upplevelsen av att det är tillsammans vi skapar resultat
18. I vårt projekt strävar vi efter ett gott bemötande i samtliga kontakter vi har med andra
19. På arbetsplatsen välkomnar vi alltid in nya i gemenskapen
20. Vi stöttar och hjälper varandra när det behövs
21. Vi framför inte allmänna klagomål och oprecist gnäll
22. Vi kritiserar inte andra bakom deras rygg
23. Det är viktigt att varje enskild projektmedlem tar ansvar för att åstadkomma samhörighet och lagkänsla i projekten

Intressentnytta

24. I vårt projekt riktar vi in oss på att skapa värde för alla intressenter
25. Jag tror att slutanvändarna i vårt projekt kommer att uppleva att vi skapat värde för dem
26. I vårt projekt råder full jämställdhet
27. I vårt projekt gör ledningen och cheferna vad de kan för medarbetarnas välbefinnande och arbetstillfredsställelse

Arbetsglädje

28. Alla som verkar i byggprojektet upplever att arbetsuppgifterna på det stora hela är utvecklande, stimulerande och meningsfulla
29. Jag ser fram mot att gå till jobbet varje arbetsdag
30. Alla på vår arbetsplats ser fram mot att gå till jobbet varje arbetsdag
31. Var och en som arbetar i projektet har ett reellt inflytande över arbetsinnehållet och kan påverka hur jobbet ska utföras
32. Jag känner att jag kommer till min rätt på jobbet
33. I vårt projekt tar alla ansvar för att åstadkomma en god projektkultur och ett inkluderande arbetsklimat
34. Hälsa och säkerhet på arbetsplatsen hör till det viktigaste
35. I vårt projekt tar arbetsgivare, skyddsombud och övriga projektmedlemmar ansvar för att undersöka arbetsmiljön, bedöma riskerna för eventuella personskador, åtgärda det som behövs och följa upp att åtgärderna givit avsedd effekt

Samhällsansvar

- 36. Att som projektmedlem veta att man bidrar till en god samhällsutveckling skapar meningsfullhet och en känsla av delaktighet
- 37. Jag ser en förbindelse mellan mina egna arbetsinsatser och de mål och värden som mitt byggprojekt ska förverkliga
- 38. Var och en förstår att deras insatser är avgörande för att förverkliga de värden som vårt projekt syftar till att skapa

Helhet

- 39. Splittring, brist på kontinuitet och samordning mellan aktörerna i projekten gör det svårt för den enskilde projektmedlemmen att se och bry sig om helheten
- 40. Jag känner mig involverad i arbetsprocessen och tillåts påverka det praktiska utförandet
- 41. Att skapa delaktighet är ett sätt att få ner antalet fel, brister och skador i byggprojekten
- 42. Jag tycker att jag bidrar till att andra projektmedlemmar kan göra en bra insats
- 43. Jag blir ofta tillfrågad om råd och förbättringsförslag
- 44. Jag får ofta vara med i arbetsberedningar inför uppstart av nya arbetsmoment och får ta del i planering och riskbedömningar

Ledarskap

- 45. Våra chefer och arbetsledare får den tid och de resurser som krävs för sitt uppdrag
- 46. Våra chefer och arbetsledare har ett rikt mått av social kompetens och förmåga att kommunicera på ett effektivt sätt
- 47. Våra chefer och arbetsledare har ett etiskt förhållningssätt i allt de gör
- 48. Den högsta ledningen i vårt projekt inser vikten av ledarutveckling och att den på allvar är beredd att utrusta projektens chefer och ledare med rätt verktyg och praktiskt stöd
- 49. Våra chefer och arbetsledare är lyhörda och visar respekt för alla medarbetare

Utvärdering

- 50. Det är mycket viktigt att genomförda insatser utvärderas
- 51. Återkoppling och feedback från min närmaste chef är mycket väsentligt
- 52. Den viktigast återkopplingen eller feedbacken är den som sker inom arbetslagen
- 53. När man får kritik och tar det till sig har man en möjlighet att utvecklas och förbättra sina prestationer
- 54. Egenkontroller är viktiga men inte tillräckliga
- 55. Vi uppskattar och berömmar varandra så fort möjlighet finns

Några exempel på enkätfrågor om kvalitet i byggprocessen och projektkulturen

Omsorg

Omsorg präglar allt vi företar oss i vårt projekt, yrkesmässigt och i vårt sätt att bemöta andra människor

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Jag är nog med allt jag gör och undviker alltid slarv och misstag

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Mina arbetskamrater är nog med allt de gör och undviker alltid slarv och misstag

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

När fel uppkommer i verksamheten rapporteras de alltid och åtgärdas omgående

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Arbetsglädje

Alla som verkar i byggprojektet upplever att arbetsuppgifterna på det stora hela är utvecklande, stimulerande och meningsfulla

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Jag ser fram mot att gå till jobbet varje arbetsdag

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Var och en som arbetar i projektet har ett reellt inflytande över arbetsinnehållet och kan påverka hur jobbet ska utföras

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Jag känner att jag kommer till min rätt på jobbet

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

Samhörighet

I vårt projekt känner vi samhörighet med varandra

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

I vårt projekt har alla projektmedlemmar upplevelsen av att det är tillsammans vi skapar resultat

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

I vårt projekt strävar vi efter ett gott bemötande i samtliga kontakter med andra

☐ Stämmer precis ☐ Stämmer ganska bra ☐ Stämmer inte särskilt bra ☐ Stämmer inte alls ☐ Vet ej

16. DILEMMAN PÅ BYGGARBETS- PLATSEN

Nedanstående frågor belyser olika dilemman och etiska utmaningar som kan dyka upp på arbetsplatsen när man jobbar i ett byggprojekt. De kan diskuteras på möten när man vill prata om värdegrunden och hur den är tänkt att hjälpa till att visa hur man bör agera för att göra rätt.

Börja med en allmän diskussion och låt alla komma till tals och låt åsikterna brytas mot varandra. Använd sedan värdegrundens handlingsprinciper och grundvärdena för att se om de ger vägledning för hur man ska lösa problemet. Längre ner finns fler förslag till hur man kan arbeta.

1. Du har sett att en kollega på bygget orsakat en spricka i en mörk marmorskiva i ett badrum. Han har sedan reparerat skadan så den nu praktiskt taget inte märks och är mer eller mindre osynlig. Man kan tro att det som möjligen syns är en naturlig del av marmorn. I projektledningens instruktioner står det dock att man ska "anmäla eventuella problem eller skador omedelbart då de upptäcks". Tycker du det är nödvändigt att informera om sprickan fast den egentligen inte syns?
2. I ditt projekt försöker man hålla en hög etisk profil. Det är sagt att alla projektmedlemmar ska stå för sanning och moraliskt mod. Samtidigt vet du att ledningen vill att personalen ska sträva efter laganda och lojal sammanhållning. Du har sett en projektmedlem slarva med egenkontroller och inte redovisat vissa skador som uppkommit. Personen det gäller är mycket populär bland kollegorna och du vill inte stöta dig med vare sig honom eller andra i projektet. Vad gör du?
3. En av dina kollegor dricker för mycket alkohol. Men han dricker bara när han inte är i tjänst. Jobbet sköter han utan anmärkning. Någon gång har du märkt att han luktar, men inget mer. Eftersom han och du är goda vänner försöker du ge honom goda råd och har föreslagit att han ska försöka få hjälp genom AA. Men han menar att det är upp till honom att bestämma och att han kontrollerar sitt drickande. Han vill inte att du pratar med andra om detta. Hur agerar du?
4. Fler av de mer tongivande yrkesarbetarna i projektet skvallrar om en av platscheferna och berättar olika '**stories**' om henne. Du gillar inte chefen i fråga men du vet att det arbetskamraterna säger bara delvis är sant. Du inser att du skulle ligga illa till om du började säga emot. Vad gör du?
5. Du har sett att en av dina kollegor tagit några verktyg som tillhör ett av byggföretagen i projektet. Du berättar att du sett honom och han förklarar att han inte tänkt stjäla verktygen. Men han har problem med ekonomin och har inte råd att köpa egna. Han ska bara fixa något där hemma som gått sönder och ska sedan lämna tillbaka verktygen, vilket du tror stämmer. Ingen kommer att märka något, menar han. Han är en duktig och lojal projektmedlem som alltid gör ett bra jobb. Hur hanterar du detta?

6. Du har en kollega som uttrycker värderingar vilka går stick i stäv med projektets värdegrund. Du har i och för sig en viss sympati för kollegans åsikter, även om du tycker hon går lite väl långt i sina uttalanden. Hur agerar du?
7. En av byggets platschefer är riktigt svår mot medarbetarna och klagar ständigt på dem utan egentlig anledning, enligt din åsikt. Ibland uppför han sig direkt oförskämt mot somliga projektmedlemmar. En dag ser du att han tappar sin plånbok på parkeringen utanför bygget när han stiger in i sin bil för att åka hem. Ingen lägger märke till dig när du tar upp plånboken som innehåller kontokort och 3 x 500-sedlar i kontanter. Hur handskas du med detta?
8. Du ser en manlig chef som beter sig illa mot en kvinnlig medarbetare. Hon ogillar förstås hans beteende men drar sig ändå för att "skvallra" eftersom hon anar att det kan få negativa konsekvenser för henne själv. Det hör till saken att du av olika skäl ogillar den kvinnliga kollegan. Hur agerar du?

Vad är ett dilemma?

Ibland ställs vi inför ett val mellan ont och gott, svart och vitt, rätt eller orätt. Det handlar om antingen eller. Det kan i och för sig vara svårt att besluta sig för vad man ska göra i en sådan situation, fast det är inte svårt att veta vad som är rätt och vad som är fel.

Men ibland tvingas man välja mellan två (eller fler) handlingsalternativ som vart och ett innebär både positiva och negativa konsekvenser. Vi kallar sådana situationer för **dilemman**. Vissa saker talar för alternativ 1, annat talar emot. Samma sak gäller alternativ 2. Handlingsalternativen utgör inte tydliga motsatser. Inget är otvetydigt rätt (utan några nackdelar) och inget är heller helt orätt (utan några fördelar). Det är varken svart eller vitt. Det finns inget enkelt antingen eller.

Hur hanterar man sådana dilemman? Hur tar man ställning?

Till att börja med kan man försöka finna ut vilket av handlingsalternativen som är det **minst** onda. Sedan kan man undersöka vilket som totalt sett är mest gynnsamt, vilket som är bäst helt enkelt.

Om dilemmat ifråga gäller en situation i en organisation som har en värdegrund kan den vara till hjälp. Värdegrunden kan ge vägledning. Men man måste som individ också ha en egen uppfattning som man kan stå för.

Värdegrunden kan ge vägledning

En värdegrund är inte konstruerad utifrån en problembild (med olika dilemman i botten) utan ger en bild av hur framtiden skulle kunna gestalta sig och vilka värden man bör sträva efter att förverkliga externt och internt. Man kan säga att värdegrunden syftar till att förebygga problem och svårigheter.

Därför kan värdegrunden inte användas som en handbok där man finner svar på frågor om problem och utmaningar i verksamheten och organisationen. Sådana svar måste deduceras fram genom en tolkning av texten, där man drar logiska slutsatser om hur man bör agera utifrån de angivna grundvärdena och i förekommande fall handlingsprinciper, om det finns sådana.

Så här kan man göra

För att lösa ett dilemma börjar man med göra en lista på både fördelar och nackdelar med de olika alternativen och jämföra sedan dessa. När man gjort det kan man använda listorna för att prioritera handlingar med avseende på konsekvenserna. Tanken är att man ska försöka maximera det goda och minimera det onda. Här några förslag hur man kan gå till väga.

1. Gå igenom ett aktuellt dilemma och red ut vad det handlar om. Urskilj de olika handlingsalternativen och beskriv dem, gärna skriftligen på ett blädderblock.
2. Be deltagarna att i mindre grupper (kanske med 3 i varje) diskutera hur de ser på problem och hur de tycker man ska handla och agera.
3. Skriv upp förslagen och gruppera dem så att liknande lösningar hamnar i samma grupp.
4. Redogör för för- och nackdelar (vinster och risker) med alternativen. Det handlar om att skydda eller förverkliga olika värden.
5. Låt deltagarna gå igenom de värden som står på spel i de olika handlingsalternativen, både positiva och negativa.
6. Lista dessa värden och rangordna dem, det vill säga: tala om vilket eller vilka värden som är viktigast.
7. Jämför listorna och undersök vilka handlingsalternativ som gör att flest viktiga värden uppfylls. Här kan kanske en värdegrund vara till hjälp.

17. VIKTIGA ORD OCH TERMER

Ord / term	Betydelse
Attityd	En inställning eller en mental disposition hos en person att gilla eller ogilla något eller någon. Attityden påverkar människors val av handlingar.
Commitment	Engelskt låneord som betyder förpliktelse eller oåterkalleligt åtagande.
Definition	Avgränsande förklaring av ett begrepp i syfte att minimera mångtydighet.
Etik	Läran om det rätta och goda.
Framgångsfaktor	Något konkret som gör att man lyckas i sitt uppsåt.
Handlingsprinciper	Normer, allmänna anvisningar eller rättesnören för hur man bör handla och agera.
Helhetssyn	Förståelse för någots övergripande syfte och mening, utöver den betydelse som de olika delarna har.
Irrelevant	Främmande, oviktigt, tillhör inte ämnet.
Karaktär	Grundläggande värderingar som påverkar en persons val av handlingar i olika situationer.
Kriterium	Bedömningsgrund.
Ledningsvärden	De värden som ledningen vill att en viss verksamhet ska förverkliga. I denna vägledning använder vi ordet projektvärden .
Medarbetarvärderingar	De värderingar som är grunden för personalens attityder och sätt att agera på en arbetsplats.
Metod	Planmässigt tillvägagångssätt. Metodik betyder en uppsättning metoder inom visst område. Metodologi är det samma som metodlära.
Normativ	Föreskrivande, handlingsdirigerande, beskriver hur man förväntas agera och uppföra sig.
Obsolet	Något som inte är aktuellt eller inte gäller längre.
Pragmatisk	Att inte låta abstrakta idéer (känslor, ideal, principer etcetera) stå i vägen för möjligheten att hitta praktiska och konstruktiva lösningar på problem.
Projektkultur	Består av de värderingar som finns gemensamt bland dem som arbetar i ett projekt. Kulturen kan vara heterogen eller homogen.
Projektvärden	Se ordet ledningsvärden ovan. Se även avsnitten Vad är god projektkultur? kapitel 1 och Grundvärden för projekt , kapitel 11.
Relativism	Åsikten att uppfattningar om rätt, fel, gott, ont, bra, dåligt är förknippade med värden och värderingar i den kultur och det samhälle man tillhör. Relativism innebär ett avståndstagande från föreställningar om att det finns en absolut eller objektiv moral.
Spelregler	Preciseringar – praktiska anvisningar och direktiv – som konkret beskriver vad ett önskvärt agerande i specifika situationer innebär.

Ord / term	Betydelse
Strategi	Skapa långsiktig positionering och handlingsplanering för att uppnå fördelar gentemot konkurrenter och behålla denna över lång tid.
Taktik	Handlingar eller åtgärder för att uppfylla en strategi och infria konkreta mål.
Taktkänsla	Finkänslighet, hänsynstagande, diskretion.
Utförare	Ett företag som avser att lämna anbud på ett byggprojekt samt det eller de företag vars anbud accepteras av en byggherre. Ett stort projekt kan ha flera utförare.
Värde	Svar på frågan: vad är gott och eftersträvänsvärt?
Värdedrivnen	En organisation som utformat en värdegrund vilken bestämmer inriktningen på de handlingar och attityder man vill främja kallas värdedrivnen.
Värdegrund	Ett dokument som beskriver vad en organisation eller ett företag anser vara viktigt att uppnå, både när det gäller det resultat man eftersträvar och sättet man använder för att uppnå resultatet.
Värdering	En subjektiv respons eller ett personligt gensvar på ett värde.



Den här boken är avsedd som vägledning i aktivt värdegrundsarbete inom byggbranschen. Syftet är att hjälpa ansvariga inom projektplanering och projektering samt chefer och arbetsledare inom produktionen att skapa en projektkultur som gör projektmedlemmar engagerade och motiverade. Skälet är att brist på engagemang och motivation visat sig vara en av orsakerna till den omfattande förekomsten av fel, brister och skador i byggbranschen som Boverket identifierade i en rapport 2018.

Vetenskaplig forskning har visat att värdegrundsarbete kan bidra till att reducera antalet fel och minska kostnaderna för brister och skador genom att främja god projektkultur. Dessutom vet man att god projektkultur bidrar till bättre arbetsmiljö med ökad säkerhet och förhöjd trivsel på arbetsplatserna. Värdegrundsarbete kan även ses som ett av många sätt att medverka till en socialt hållbar samhällsutveckling.

*

Författaren Sten Philipson är professor i etik och värderingsforskning vid Strömstad Akademi. Han har varit aktiv som forskare vid Uppsala Universitet och Karolinska Institutet. Sten leder idag Proetica, ett konsultföretag som hjälper företag och organisationer med att bygga sin värdegrund och utveckla företagskulturen.