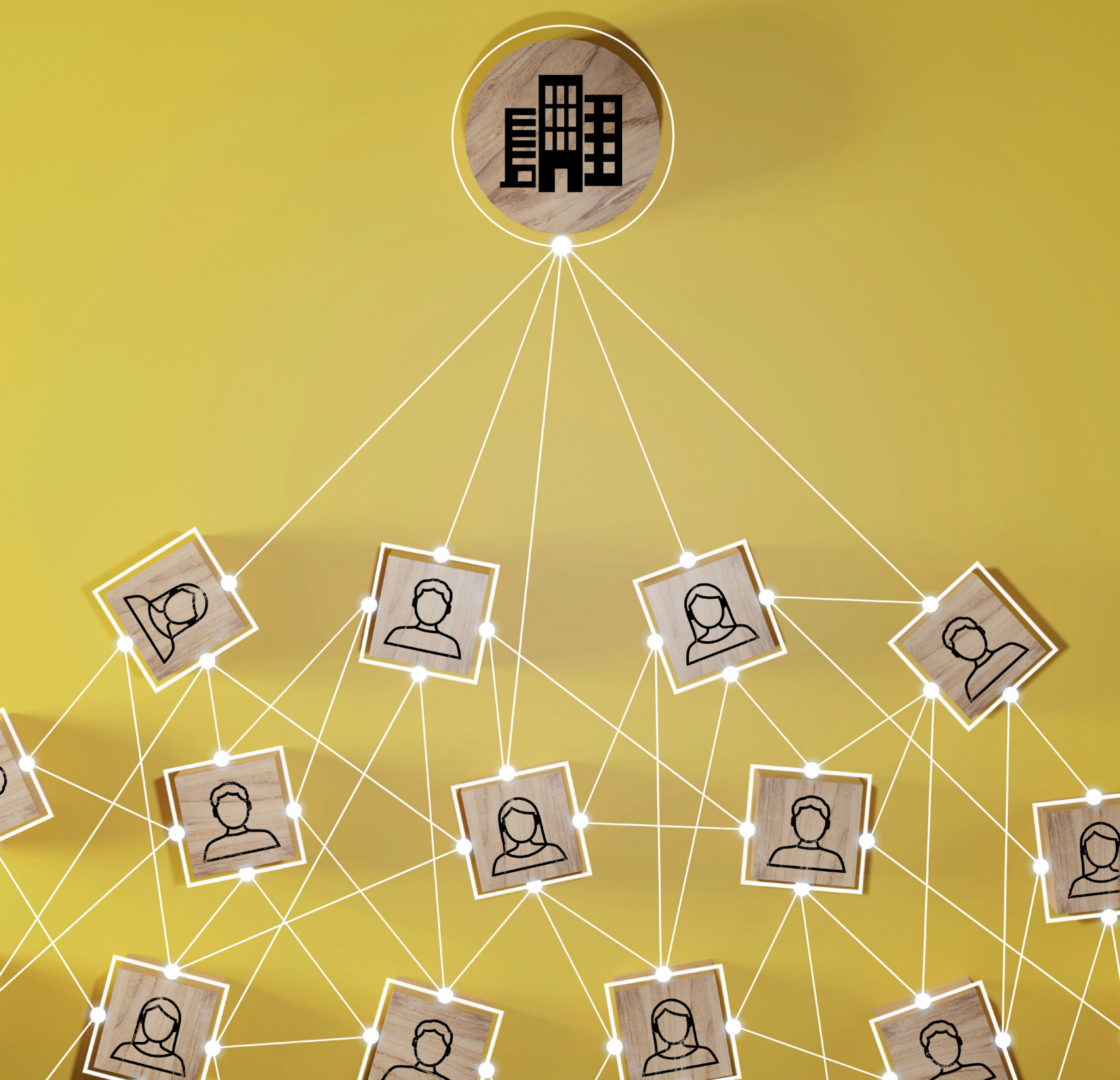


VÄRDEGRUNDSARBETE I BYGGPROJEKT

– EN PRAKTISK GUIDE

Pernilla Silfverhjelm



Titel: Värdegrundsarbete i byggprojekt - en praktisk guide
Författare: Pernilla Silfverhjelm
Utgivare: Pernilla Silfverhjelm
ISBN: 978-91-531-0662-3
Omslag: Adobe Stock/Smile Studio AP
Illustrationer: Altefur Development
Utgivning: April, 2024

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

Förord

Enligt Boverkets byggskaderapport¹ från 2018 beräknas slöseriet i form av fel, brister och skador i byggsektorn 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 de som arbetar i byggprojekt. En forskningsrapport² från 2020 initierad av Boverket, visar att bristen på motivation och engagemang är förknippad med den kultur som råder i ett byggprojekt. Den slutsats man kan dra är att i projekt med god kultur, där medarbetare är motiverade och engagerade, kommer antalet fel, brister och skador att minska.

Den här guiden riktar sig till aktörer i byggbranschen som vill arbeta med att utveckla god projektkultur med hjälp av värdebaserad verksamhetsstyrning. Guiden beskriver ett konkret arbetssätt som kan användas i byggprojekt. Syftet är att vara en praktisk hjälp i vardagen. Guiden följer de olika skeden som ett byggprojekt går igenom, från förstudie till produktion. Målgruppen är ledare på olika nivåer i byggprojekt som bedrivs genom värdebaserad verksamhetsstyrning.

Guiden är framtagen på Boverkets uppdrag av Pernilla Silfverhjälm på Silfverhjälm Consulting. Den grundar sig på metodiken i professor Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning** (2022). I de fall guiden skiljer sig från vägledningen ska det ses som förslag på hur projektkulturarbetet kan bedrivas i ett byggprojekt. Den praktiska tillämpningen som beskrivs har utarbetats tillsammans med en arbetsgrupp bestående av ledare från byggbranschen och medarbetare på Boverket.

Guiden ingår i ett större initiativ av Boverket för att stödja branschaktörer som vill åstadkomma god projektkultur i byggbranschen. Guiden, vägledningen och annat material återfinns på Boverkets webbplats. I samverkan med Upphandlingsmyndigheten har även ett upphandlingsstöd tagits fram för engagerade beställare som vill ställa krav på god projektkultur.

Boverket, april 2024

Daniel Andersson, projektledare

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

² Sten Philipson, *Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet*, 2020.

Innehåll

Guiden – så använder du den	7
Innan du börjar – kort om att skapa en bra kultur	10
Den korta versionen	13
Att göra i Förstudie- och Programskedet.....	15
Att göra i Projekteringsskedet	16
Att göra i Produktionsskedet.....	17
Att göra efter ett projekt.....	19
Förstudie- och Programskedet	21
Så här börjar värdegrundsarbetet	23
Metod för att skapa värdegrunden.....	25
Värdegrundsarbete i förfrågningsunderlaget.....	30
Skicka vidare till nästa skede av projektet.....	32
Projekteringsskedet	33
Att driva värdegrundsarbetet i projekteringsskedet.....	35
För dig som ansvarar för helheten	37
Värdegrundsarbete i projekteringsskedet	37
Skapa grundvärden - hur gör man?	40
Skapa handlingsprinciper - hur gör man?	44
Projektets värdegrund i avtal och upphandling.....	47
För dig som ska få det att hända i praktiken	50
När värdegrunden är skapad ska den få liv i projektet.....	50
Börja med att introducera era grundvärden	53
Summera värdegrundens formuleringar.....	54
Nästa steg är att skapa spelregler	56
Projektkulturen i vardagen	60
Skicka vidare till nästa skede av projektet	66
Ledarens verktygslåda	67
Värdegrund och ledarskap.....	69
Jobba med konsekvensstyrning	75
Att lita på varandra	81
Möten – tips för att lyckas.....	84
Produktionsskedet.....	87
Att driva värdegrundsarbetet i produktionsskedet.....	89
Aktiviteter för att skapa en god projektkultur.....	91
För dig som ansvarar för helheten i större projekt	93
Nystarta värdegrundsarbetet	93
Så här gör du nystarten av värdegrundsarbetet.....	95
Spelregler på arbetsplatsen - övergripande.....	99
Planera införande och förankring	102
Överlämna från chef till andra ledare	106
Kalla till uppstartsmöte om projektets grundvärden	108
Stötta andra ledare och följa upp	111

För dig som ska få det att hända i praktiken	115
Spelregler i produktionsskedet – hur gör man?	115
Team och arbetsledare - så här jobbar du med värdegrund.....	119
Värdegrundsarbete i veckomötet och i vardagen	122
Kom ihåg-lista team- och arbetsledare	125
Introducera nya medarbetare i värdegrunden	127
Introducera underentreprenörer i värdegrunden	129
Håll projektkulturen levande.....	134
När spelreglerna inte följs.....	136
Summering av hur du håller projektkulturen levande.....	138
Efter ett projekt	141
Lärdomar och effektanalys	143
Mötesupplägg	145
Förstudie- Program- och Projekteringsskedet	147
Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet	147
Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper	152
Mötesupplägg 3 Förankra grundvärden	155
Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper	159
Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet	163
Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler.....	167
Produktionsskedet – Nystart på ledningsnivå.....	170
Mötesupplägg 7 Workshop för chefer vid produktionsstart	170
Mötesupplägg 8 Uppdatera värdegrunden	175
Mötesupplägg 9 Övergripande Spelregler	178
Mötesupplägg 10 Skapa spelregler för chefsgrupp	181
Produktionsskedet - Överlämna till andra ledare	184
Mötesupplägg 11 Överlämning: introduktion till grundvärden	184
Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper	187
Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler	190
Produktionsskedet - Förankra.....	194
Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare	194
Mötesupplägg 15 Förankra handlingsprinciper med dina medarbetare.....	198
Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag	201
Produktionsskedet – Följa upp	205
Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler	205
Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler	208
Mötesupplägg 19 Värdegrund med UE.....	212
Efter ett projekt - Utvärdera	215
Mötesupplägg 20 Utvärdera värdegrundsarbetet i mindre grupp	215
Mötesupplägg 21 Utvärdera värdegrundsarbetet i större grupp.....	218

Guiden – så använder du den

Du som läser det här är nyfiken på hur du kan genomföra din del av värdegrundsarbetet på din arbetsplats. Du är en ledare som vill ha konkreta förslag på vad du kan göra i vardagen. Vissa kapitel är riktade till dig som har övergripande ansvar, andra mot dig som till exempel leder en arbetsgrupp. Tanken är att du som läsare ska kunna välja att ta hjälp av vilka delar som helst i guiden. Välj de kapitel som är aktuella i ditt projekt och i din roll.

Texten är alltså riktad mot ledare, men det betyder inte att medarbetarna står utanför värdegrundsarbetet. Däremot är guiden tänkt att hjälpa ledare på olika nivåer att engagera medarbetare så att ni tillsammans kan skapa en god projektkultur.

Vill du få en kortfattad lista på vad arbetet handlar om finns ett kapitel med sammanfattningar.

Vad du hittar i guiden

Texten i guiden är indelad i projektskeden och till varje skede finns tips och konkreta förslag. Det finns också ett antal mötesupplägg för olika typer av möten där arbetsmetoden är mer detaljerat beskriven. Där får du handfasta råd och exempel på hur du kan genomföra olika delar av värdegrundsarbetet. Du kan också ta del av tips på hur du kan jobba med ditt ledarskap för att projektkulturen ska stärkas i vardagen.

Vägledningen och guiden

Guiden grundar sig på Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** och ger dig praktiska förslag på hur vägledningen kan tillämpas. För att läsaren lätt ska kunna gå tillbaka till Sten Philipsons arbete hänvisar guiden då och då till vägledningen i en ruta med rubriken **Fördjupning**.

Fördjupning

Vill du ha en djupare kunskap i metodiken med fler exempel hänvisas till Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur.

Värdegrund

Ett återkommande ord i guiden är förstås "värdegrund". Slår du upp ordet i **svensk ordbok** definieras det som "ett system av etiska principer som bildar underlag för handlande". Värdegrunden ska beskriva det som är viktigt att uppnå i ett projekt, både när det gäller resultat och hur man når resultatet. Man skulle kunna säga att värdegrunden är en beskrivning av den kultur som projektet strävar efter att ha.

Värdegrunden behöver vara genomtänkt, genomarbetad och beslutad i ledningen. Den ska dokumenteras med tydliga definitioner och formuleringar.

Ledningen, på olika nivåer i olika skeden, är ansvariga för att arbetet med värdegrunden genomförs. Men alla medarbetare behöver förhålla sig till värdegrunden och förstå hur den påverkar det dagliga arbetet. De behöver också få en chans att i någon mån påverka den.

Metoder

Man förändrar inte en kultur bara genom att "tala om vad som gäller". Det handlar snarare om att systematiskt hjälpas åt. Guiden ger dig tips och råd hur du och dina medarbetare kan genomföra er del av arbetet i skapandet av en god projektkultur, där många små steg i vardagen leder till målet. Ni får checklistor, metodförslag och mötesupplägg som hjälp på vägen.

Värdegrunden kan utvecklas

I ett byggprojekt som pågår över lång tid finns det en särskild utmaning. Värdegrunden måste vara öppen för utveckling och revidering eftersom medarbetare, chefer, konsulter och entreprenörer avlöser varandra i takt med att projektet går igenom olika faser. Ibland hinner till och med omvärlden förändras innan bygget står klart.

För att hantera den utmaningen finns det olika vägar att gå. Ett alternativ är att ta fram en värdegrund som är så öppet formulerad att den inte behöver påverkas av arbetsuppgifter eller omvärld. Det finns dock en risk att en sådan värdegrund blir så allmän att den inte betyder något. Ett annat alternativ är att utforska ett sätt att låta värdegrunden utvecklas över tid. Den här guiden ger förslag på hur det kan göras.

Systematiskt kvalitetsarbete och lagstiftning

Om beställare och entreprenörer redan har system för att arbeta med kvalitet och samverkan, så är det en bra grund även för värdegrundsarbetet.

Det finns också lagstiftning som reglerar en del av de saker vi pratar om i guiden, till exempel kring social hållbarhet. Självklart behöver beställare och entreprenörer först och främst veta vad som är lagstadgat. Arbetet med en värdegrund står inte i konflikt med detta, en god projektkultur kan tvärtom underlätta att lagar följs.

Integrera i upphandlingar

En del av arbetet handlar om att ställa krav på att värdegrunden eller ett värdegrundsarbete finns med i de upphandlingar som projektet gör. Ett sådant krav leder till att arbetet med kulturen blir mycket starkare och enklare att genomföra. Metoder för detta finns beskrivet hos Boverket och Upphandlingsmyndigheten.

Anpassa efter ditt projekt

Eftersom byggprojekt kan ta sig många olika former får du som läsare göra dina anpassningar. I guiden utgår vi från totalentreprenad som arbetsform, men metoderna går att använda i alla typer av byggprojekt. Ett skede kanske heter något annat hos dig, ditt projekt kan vara större eller mindre, men ett byggprojekts olika delar går att känna igen.

Ibland hänvisar vi till fördjupad text i andra kapitel, eftersom principerna för arbetet ofta går att använda om och om igen.

Lästips

Här i guiden kan du välja att läsa om det skede som du är intresserad av. Till exempel "Så här börjar värdegrundsarbetet" om du är i början av ett projekt eller "Värdegrundsarbete i projekteringsskedet" om du arbetar i projekteringsskedet.

Vill du läsa mer om hur du kan agera som ledare, med exempel från verkligheten, får du gärna läsa kapitlet "Ledarens verktygslåda". Där finns tips på hur du kan leda och vara ett föredöme i en värdegrundsledd organisation, oavsett vilken typ av ledarroll du har.

Är du projektchef, platschef, projekteringsledare eller kanske partneringleadare kan du först behöva skumma alla delar översiktligt för att sedan gå tillbaka till kapitel för det skede i projektet som är aktuellt för dig.

Fördjupning

Vill du ha en djupare kunskap i metodiken med fler exempel hänvisas till Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur.

Se till exempel kapitel 7, sid 77-78 för att läsa mer om förfrågningsunderlag och anbudsförfarande.

Innan du börjar

– kort om att skapa en bra kultur

Varför jobba med projektkulturen?

En god kultur bidrar till en bättre arbetsmiljö där man trivs och har minskad skaderisk. Ett värdegrundsarbete kan också bidra till att reducera antal fel och minska kostnader för brister och skador genom att medarbetare är mer motiverade och engagerade.

Att skapa en god kultur

Det finns flera sätt att skapa en bra eller schyst kultur. Det kan handla om att bestämma vad som är viktigt för att skapa resultat, inkludera medarbetarna och vara tydlig och följa upp så att alla gör det ni bestämt tillsammans. Till slut har ni skapat gemensamt sätt att jobba och samverka, det vill säga en projektkultur.

Det kanske låter lätt, men som du säkert vet är det mer komplicerat i verkligheten. Det finns en mängd delmål och krav man ska leverera mot. Pressen och stressen kan vara hög. Det är inte helt ovanligt med tuff bransch-jargong som kan göra att det känns knepigt att ta diskussioner kring värderingar och kultur. Men känns det svårt, är det antagligen desto viktigare. Det betyder i sin tur att arbetet med att skapa en god kultur troligen kan göra stor skillnad för projektets resultat.

Hur mycket jobb krävs det?

Vissa projekt kräver ett större arbete med kulturen. Det kan handla om att projektet i sig är stort. Bygget av ett sjukhus kräver förstås mycket resurser och kommunikation mellan många parter. Bygget av en liten privatfastighet är en annan sak, och arbetet med kulturen går snabbare.

Er gemensamma erfarenhet spelar också roll. Om många redan känner varandra och ni har goda erfarenheter av ert samarbete kan det vara enkelt att ta fram en värdegrund som definierar er önskade kultur och att sedan arbeta utifrån den. Om ni har dåliga erfarenheter behöver ni troligen lägga mer tid på värdegrundsarbetet, men det är desto viktigare att göra för att undvika problem längre fram i projektet.

Viktiga begrepp

Det går att arbeta med värdegrund på många sätt. I den här guiden presenterar vi några begrepp som hjälper när ni vill kunna jobba systematiskt. Vi kommer att använda begreppen genom hela guiden.

Grundvärden talar om vad som är viktigt att uppnå och eftersträva.

Handlingsprinciper är allmänna anvisningar eller rättesnören för hur man bör agera i projektet.

Spelregler ska säkra att värdegrunden efterlevs och kan varieras i olika arbetsgrupper.



Små steg i vardagen

I vardagen är varje enskilt samtal med en medarbetare och varje möte viktiga delar av värdegrundsarbetet. Det gäller att vara uthållig, men förändringen sker med enkla medel, i vardagen.

Lästips

I nästa kapitel hittar du en kortversion av arbetet i projektets olika skeden.

Vill du få veta mer om hur arbetet kan gå till i praktiken? Välj det kapitel som passar dig, där du befinner dig, kopplat till din roll.

Fördjupning

I den här guiden använder vi Sten Philipsons begrepp. För mer info se **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur. Där kan du till exempel läsa varför det är värdefullt att arbeta med projektkultur och vad som definierar en god projektkultur i kapitel 1.

Lycka till med arbetet, ni har allt att vinna på att skapa en god kultur!

Den korta versionen

Att göra i Förstudie- och Programskedet

Värdegrundsarbetet startar



Beställaren driver värdegrundsarbetet och arbetar tillsammans med projektgruppen med att ta fram en första definition av värdegrunden.

Några exempel på aktiviteter:

- Ta fram förslag på något eller några värdeord som är viktiga att styra mot.
- Ta fram definitioner av värdeorden så att de blir tydliga förslag på grundvärden.
- Ta fram handlingsprinciper.
- Ta fram spelregler för arbetsgrupper under förstudien och programskedet.
- Bestäm vilken typ av kravställning på värdegrund ni vill göra i förfrågningsunderlaget.

Mötesupplägg att ta hjälp av:

Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler

Att göra i Projekteringsskedet



Värdegrunden utvecklas

Totalentreprenören driver värdegrundsarbetet på uppdrag av och i nära samarbete med beställaren. Arbetet sker i nära samarbete med beställaren. Ledare och medarbetare engageras och får påverka projektets kultur genom att utveckla värdegrunden i takt med att projektet blir tydligare. De olika arbetsgrupperna under projekteringsskedet kommer överens om hur de ska samarbeta utifrån värdegrunden.

Några exempel på aktiviteter:

- Formulera och utveckla grundvärden och delvärden.
- Formulera och/eller utveckla handlingsprinciper.
- Definiera grundvärden och handlingsprinciper i ett värdegrundsdokument.
- Ta fram spelregler i arbetsgrupper och team.
- Ställ krav i upphandlingar på värdegrundsarbete.
- Överlämna till projektörer och underentreprenörer som ska driva arbetet vidare i olika arbetsgrupper.
- Gör enkäter för att kartlägga hur medarbetare ser på projektets kultur.
- Håll värdegrunden levande genom att diskutera den i samband med beslut och i samarbeten.
- Agera utifrån värdegrunden i vardagen och följ upp goda beteenden och eventuella avvikelser.

Mötesupplägg att ta hjälp av:

Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper

Mötesupplägg 3 Förankra grundvärden

Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler

Att göra i Produktionsskedet



Värdegrunden får en nystart

Produktionsansvariga ser över, reviderar och utvecklar värdegrunden så att den är relevant för produktionsskedet. Medarbetare och ledare involveras och bestämmer tillsammans hur man vill samarbeta i de olika grupper som arbetar i skedet.

Värdegrunden förs in i verksamheten

Ledningen följer upp med alla inblandade ledare, även på arbetsledarnivå och med ledande montörer/installatörer. Medarbetare involveras och får påverka. Arbetet fortsätter genom produktionsskedet med alla projektmedarbetare. Även underentreprenörer involveras.

Några exempel på aktiviteter:

Överlämna

- Introducera och överlämna till produktion (från projekteringsledningen).

Utveckla

- Se över, anpassa och eventuellt komplettera och utveckla grundvärden och delvärden utifrån det arbete man redan gjort.
- Gå igenom handlingsprinciperna och se över dem.

Stötta och utbilda

- Högsta ledningen stöttar medarbetare med en tydlig introduktion.
- Ledningen håller workshops på arbetsmöten så att alla lär sig hur man gör när man arbetar med värdegrunden.
- Ledningen kan behöva sätta några arbetsplatsövergripande spelregler.

Sätt spelregler i arbetsgrupper

- Arbetsgrupper sätter sina egna spelregler, det gäller både medarbetare och chefer.

Introducera nya grupper och personer

- Introducera nya grupperingar och enskilda medarbetare i värdegrunden allt eftersom de tillkommer i projektet.

- Introducera underentreprenörer/UE i hur de förväntas arbeta med värdegrunden.
- Uppdatera spelregler vid behov och följ upp hur handlingsprinciper efterlevs.

Lev värdegrunden och följ upp

- Håll spelregler levande och aktuella i varje enskild arbetsgrupp.
- Jobba utifrån värdegrunden i vardagen och följ upp goda beteenden och eventuella avvikelser.
- Hantera grupper som inte lever efter värdegrunden.

Mät

- Gör enkäter för att kartlägga utvecklingen av synen på kvalitet och kultur.

Mötesupplägg att ta hjälp av i produktionsskedet:

Nystart på ledningsnivå

Mötesupplägg 7 Workshop för chefer vid produktionsstart

Mötesupplägg 8 Uppdatera värdegrunden

Mötesupplägg 9 Övergripande Spelregler

Mötesupplägg 10 Skapa spelregler för chefsgrupp

Överlämna till andra ledare

Mötesupplägg 11 Överlämning: introduktion till grundvärden

Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Förankra

Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare

Mötesupplägg 15 Förankra handlingsprinciper med dina medarbetare

Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag

Följa upp

Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler

Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler

Mötesupplägg 19 Värdegrund med UE

Att göra efter ett projekt



Reflektioner och lärdomar

Det är dags att reflektera och dela erfarenheter. Dra lärdomar på arbetsgruppsnivå och på chefsnivå. Vad vill ni ta med till nästa projekt?

Några exempel på aktiviteter:

- Dela exempel på när värdegrunden gjort positiv skillnad.
- Dela exempel på vilka metoder och tekniker som fungerat bäst.
- Reflektera över enkätresultat.
- Utveckla tankar på hur man vill göra arbetet mer effektivt i nästa projekt.
- Dokumentera goda exempel på genomförande och eventuella fallgropar för att underlätta för arbetet i nästa projekt.

Mötesupplägg att ta hjälp av:

Mötesupplägg 20 Utvärdera värdegrundsarbetet i mindre grupp

Mötesupplägg 21 Utvärdera värdegrundsarbetet i större grupp

Lästips

I nästa kapitel börjar guiden gå in mer i detalj på hur arbetet kan gå till. Läs det som passar dig. Innehållsförteckningen kan hjälpa dig att navigera.



Förstudie- och
programske

Projekterings-
skede

Produktions-
skede

Efter ett projekt

Förstudie- och Programskedet

Projektet definieras och designas utifrån mål och krav.

Beställaren tar fram en beskrivning på vad man vill bygga, tillsammans med arkitekt och projektör, i form av programhandlingar. Beställaren beslutar om entreprenadform och skedet avslutas med upphandling av entreprenörer.

Så här börjar värdegrundsarbetet

Beställaren tar initiativet

I det här kapitlet får du som beställare förslag på hur du kan påbörja arbetet med att skapa en god projektkultur med hjälp av ett värdegrundsarbete.

Förstudie- och programskedet

Viktiga roller i värdegrundsarbetet

Beställarens organisation: till exempel projektledare och projektchef.

Andra roller att involvera

Projekteringsledare, skyddsombud, arkitekt, övriga projektörer, nyttjare (till exempel representanter för skolverksamhet, hotell, sjukhus).

Mål med värdegrundsarbetet i det här skedet

- Att ha påbörjat ett värdegrundsarbete i projektet.
- Beslut om att ställa krav på värdegrundsarbete i förfrågningsunderlag.
- Ha skapat en god samarbetskultur för de som ska samarbeta i förstudien och programskedet.

En värdegrund handlar om projektets kultur

En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Till exempel hur man betar sig mot andra människor, hur man fattar beslut och vilka principer som är viktiga att följa. En del regleras i lagstiftning, men en bra värdegrund gör det lättare för alla att följa både lag och gemensamma överenskommelser.

En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet. En god kultur kan i sin tur skapa ökad trivsel, ökad lönsamhet och bättre kvalitet.

Bestäm när arbetet ska börja

Som beställare är du viktig för att skapa ett aktivt värdegrundsarbete. Du har en stor möjlighet att påverka att ni över huvud taget arbetar med kulturen. Men ibland kan det vara bättre att vänta tills det finns en upphandlad totalentreprenör eller andra utförare. I så fall är det viktigt att ställa krav i upphandlingen på att utföraren medverkar i värdegrundsarbetet, så att arbetet blir gjort när utföraren väl är anlitad. Anpassa efter hur ditt projekt ser ut och vilka möjligheter och resurser som finns.

Mindre byggen

Har du ett mindre bygge där samma personer ska jobba ihop hela projektet vinner ni mycket på att involvera alla medarbetare på en gång. Det ger större effekt över tid. Här i guiden ger vi metodförslag för större projekt där många medarbetare tillkommer i olika skeden. Har du ett litet projekt kan du alltid förenkla och plocka ur de delar som räcker för ditt projekt.

Hålla i längden

Ett byggprojekt är alltid ett projekt över tid och det gäller att skapa en samsyn som håller i längden kring vad som är viktigt och värdefullt att uppnå. I ett värdegrundsarbete får ni draghjälp att hitta gemensamma arbetssätt och det kan stärka både tillit och motivation.

Metod för att skapa värdegrunden

Att börja värdegrundsarbetet

Arbetet med att definiera grundvärden för hela projektet kommer att fortsätta även i senare projektskeden. Men som beställare har du en stor möjlighet att påverka projektets resultat genom att starta arbetet. Använder ni samma arbetssätt och samma begrepp genom hela projektet skapar ni systematik och sparar tid. Det viktiga är att du som beställare har en tydlig avsikt att arbeta med värdegrunden, och det visar du genom att påbörja arbetet.

Vägledningen och guiden

Guiden grundar sig på Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning**. Här i guiden får du praktiska förslag på hur vägledningen kan tillämpas. Vi använder vägledningens begrepp grundvärden, handlingsprinciper och spelregler.



Börja med grundvärden

Första steget är förstås att bestämma att ni vill jobba med värdegrunden med hjälp av den här metoden. När ni har gjort det, börjar ni genom att resonera kring era grundvärden. Grundvärden är ett antal värdeord som beskriver vad som är viktigt och värt att uppnå i projektet. De fungerar som inspiration och som ett sätt att ringa in det unika med projektet. De kommer också styra genom att de är fundamentet i er värdegrund.

Att göra först

Ni ska gemensamt ta fram cirka 3 värdeord som definierar kärnan i projektets identitet och som ni tror att det går att engagera medarbetarna runt. Hur ni väljer just era ord finns närmare beskrivet i metodförslaget nedan.

Metodförslag

Kalla till ett möte där ni börjar arbetet med att skapa grundvärden.

Vill du ha förslag på vem du ska kalla, hur du förbereder mötet och hur du kan genomföra mötet för bästa effekt, gå till:

Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet på sidan 147

Vill du ha generella tips om hur du genomför lyckade möten, se sid 84

Lästips

Om ni jobbar i ett större projekt kan det vara klokt att göra ett djupare arbete redan i det här skedet. Ta i så fall gärna hjälp av avsnittet "Skapa grundvärden – hur gör man?" som finns under kapitlet Projekteringsskedet.

Fördjupning

I Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** kapitel 2 och 3 kan du hitta förslag på grundvärden som kan inspirera ditt arbete. Några exempel är "omtanke, nytta och samhörighet". I vägledningen hittar du också en mer utförlig beskrivning av att hur du kan ta fram grundvärden och definiera dem enligt Sten Philipsons metodik.

Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Fortsätt genom att ta fram handlingsprinciper

Efter grundvärden kommer handlingsprinciper

Låt oss nu säga att ni har satt några grundvärden enligt beskrivningen i mötesupplägget. I nästa steg är det viktigt att alla förstår vad det betyder att följa grundvärdena. Därför behöver ni komma fram till och definiera vad man som medarbetare faktiskt ska göra och inte göra utifrån grundvärdena. Det kallar vi att ta fram handlingsprinciper.

Handlingsprinciperna är övergripande och ska gälla hela projektet, precis som grundvärdena, men de är mer specifika. De ska hjälpa alla att förstå hur ni ska göra för att arbeta efter våra grundvärden. Använd gärna hjälpfraser som: "I vårt byggprojekt/samarbete ska vi...vill vi... känner vi... tar vi ansvar för... gör vi..."

Några exempel på handlingsprinciper:

- I vårt samarbete strävar vi mot att hitta lösningar som är bäst för projektet som helhet.
- I vårt samarbete strävar alla efter att minska antalet fel, brister och skador i byggverksamheten.
- I vårt samarbete pratar vi med varandra och löser problem tillsammans.
- I vårt samarbete är det viktigt att uppnå likabehandling och inkludering.

Metodförslag

Kalla till ett möte där ni sätter era handlingsprinciper. Vill du hitta förslag på vem du ska kalla, hur du förbereder mötet och hur du kan genomföra mötet för bästa effekt, gå till mötesupplägget nedan.

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper sidan 152

För generella tips om möten se sid 84

Lästips

Om ni jobbar i ett större projekt kan det vara klokt att göra ett större arbete redan i det här skedet. Ta i så fall gärna hjälp av kapitlet "Skapa handlingsprinciper – hur gör man?" som finns under rubriken Projekteringskedet.

Fördjupning

I Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur, kapitel 4 och 14 kan du läsa mer om handlingsprinciper.

Nästa steg är en överenskommelse om samarbetet

När du och andra ansvariga i projektet både har valt och definierat några grundvärden och handlingsprinciper är det dags att titta på hur de ska påverka det gemensamma arbetet redan nu.

Diskutera med de andra ansvariga i projektet

Bestäm vilka som ska vara med i arbetsgruppen för att driva värdegrundsarbetet vidare. Diskutera gärna "Hur ska vi i beställargruppen arbeta tillsammans? Hur ska vi arbeta för att bäst nå projektets mål?" Involvera gärna till exempel förvaltare och inköpare för att skapa rätt förutsättningar.

Sätt spelregler

Sätt sedan spelregler för just den här gruppen. Spelreglerna ska hjälpa er att förstå hur ni agerar i vardagen för att leva efter värdegrunden. Gruppen får dela med sig av vad som känns viktigt och vad som kan tänkas vara underförstått eller vad ni har olika åsikter om. Sedan sätter ni spelregler för ert samarbete som ni sedan utvärderar efter en tids samarbete. Handlingsprinciper gäller alla men spelreglerna sätter man i den grupp man samarbetar med.

Exempel på att ta fram spelregel

Låt oss säga att ni har valt handlingsprincipen "I vårt samarbete lyssnar vi på varandra". Utifrån den kan ni ta fram spelregler som tydliggör hur det går till.

Diskutera till exempel:

- Vad menar vi med att lyssna?
- Handlar det om att alla ska komma till tals?
- Handlar det om att vi inte fattar beslut utan att ha rådgjort med varandra?
- Handlar det om hur vi informerar varandra?

Exempel på spelregler

Här är några exempel på vanliga spelregler.

I vårt samarbete:

...kommer vi väl förberedda till våra möten

...kan vi välja att ha mötet digitalt om vi föredrar det

...levererar vi i tid

...ber vi om feedback så att vi har fokus på utveckling och att lära av varandra.

Spelreglerna kommer att behöva uppdateras i varje fas och tas fram specifikt för varje nytt team.

Metodförslag

Kalla till ett möte där ni sätter era spelregler.

Det är bra om du kan hålla två möten med lite tid emellan. Se mötesupplägg nedan. Du hittar också tips på vem du kallar, hur du förbereder dig och hur mötet kan genomföras för att engagera alla.

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet på sidan 163

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler på sidan 167

Vill du ha generella tips om möten, se sid 84

Fördjupning

I Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur, kapitel 4 och 14 kan du läsa mer om handlingsprinciper och spelregler, till exempel från sidan 56 och från sidan 117.

Värdegrundsarbete i förfrågningsunderlaget

Påverka projektet

För att kunna styra mot en god kultur även i nästa skede av projektet är det viktigt att säkra värdegrundsarbetet i upphandlingarna. I programskedet har ni en särskild möjlighet att påverka eftersom ni definierar projektet genom att upphandla en totalentreprenör eller andra typer av utförare. Du och kollegorna kan skapa förfrågningsunderlag där arbete med projektkulturen finns kravställd. Det här har stor påverkan på resten av projektet, och är därför kanske det mest avgörande ni kan göra för värdegrundsarbetet i det här skedet.

Olika slags krav

Ni kan dels ställa krav ATT utförare ska jobba med värdegrund. Ni kan också skicka med VILKA grundvärden som ska prägla projektet. I vissa projekt är det viktigt att ha med båda. Storleken på projektet och det arbete ni hittills lagt ner får styra. Ett viktigt kriterium är att en eventuell totalentreprenör också kravställer värdegrundsarbetet gentemot framtida underleverantörer.

Om ni ställer krav på värdegrundsarbete i upphandlingar ökar möjligheten att få en bra projektkultur längre fram.

På det här sättet visar du som beställare att du har en tydlig avsikt att arbeta med värdegrunden genom hela projektet, och att du under arbetets gång kommer att engagera dig i arbetet.

Fördjupning

Se Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur, kap 7, sid 77 om du vill läsa mer om förfrågningsunderlag, anbud och upphandling för värdegrund.

Ta gärna hjälp av information på Upphandlingsmyndighetens webbplats för förslag på hur man kan ta fram kriterier för värdegrund i förfrågningsunderlag. Se upphandlingsmyndigheten.se, sök på "God projektkultur".

Värdegrund i vardagen

När värdegrunden är definierad ska den förstås också synas i hur ni jobbar och agerar i projektet. Om ni är en liten grupp kan ni hjälpas åt att påminna varandra. Är det ett större projekt behöver både ledare och medarbetare involveras på olika sätt för att kunna engagera sig i hur ni använder värdegrunden i vardagen.

Lästips

Vill du redan nu läsa mer om att använda värdegrunden i det dagliga arbetet, gå till avsnittet "För dig som ska få det att hända i praktiken" i kapitlet om projekteringsskedet.

Vill du läsa mer allmänt om ledarskap kopplat till projektkultur finns "Ledarens verktygslåda" längre fram i guiden.

Kapitlet "Team och arbetsledare - så här jobbar du med värdegrund" från produktionskapitlet kan vara intressant för team- och arbetsledare redan nu. Det här kapitlet kan också vara intressant för ledare i mindre projekt eftersom det fokuserar på ledarskapet i vardagen.

Fördjupning

Se gärna Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur, kapitel 6 Värdebaserat ledarskap sid 62-73.

Skicka vidare till nästa skede av projektet

Förbered för att involvera fler

I många projekt sker det en stor uppväxling av personal i nästa skede av projektet. I totalentreprenad tillkommer en utförare och värdegrundsarbetet behöver ske med beställare och utförare tillsammans. För att arbetet lätt ska kunna fortsätta är det viktigt att ni kan lämna över det arbete ni gjort så här långt.

Dokumentera ert arbete

- Dokumentera de **grundvärden** ni valt och se till att de är begripliga även för andra som ska ta materialet vidare. Skriv hjälptext så att ni själva kommer ihåg vad ni menar och att nya läsare förstår.
- Dokumentera era **handlingsprinciper** och var beredd att förklara varför de är valda, vilket värde ni tänker att de ska skapa och gärna hur arbetet har gått till. Fundera på om alla har engagerats och känner starkt för dem. I så fall har ni en bra grund. Annars får ni se till att jobba vidare i nästa skede.
- Lista era **spelregler**. Andra ska inte ta över era spelregler, men det är bra att kunna dela med sig av tankar och hur ni eventuellt behövt uppdatera och förändra dem under arbetets gång. Om ni delar med er av era erfarenheter kan andra bygga vidare på era lärdomar. Det blir en del av systematiken i arbetet.
- Dokumentera förfrågningsunderlagets kriterier på värdegrundsarbete och placera dem så att ni lätt hittar dem. Dels ska de påverka hur ni arbetar, dels bör de finnas med i övriga förfrågningsunderlag längre fram i projektet.

Lästips

I nästa kapitel beskriver vi hur arbetet fortsätter i projekteringsskedet.



Förstudie- och
programskede

Projekterings-
skede

Produktions-
skede

Efter ett projekt

Projekteringsskedet

Totalentreprenören ansvarar för projekteringen och konkretiserar projektet med hjälp av sina projektörer och underentreprenörer genom att ta fram system-, bygghandlingar och övriga tekniska beskrivningar.

Att driva värdegrundsarbetet i projekteringsskedet

Beställare eller totalentreprenör leder arbetet

Det här kapitlet riktar sig till dig som leder värdegrundsarbetet, vare sig du representerar beställaren eller totalentreprenören. Här i guiden har vi valt att utgå från totalentreprenad som projektform, men du som läser kan använda guiden utifrån dina förutsättningar.

I förra kapitlet tittade vi på hur man kan mjukstarta redan i förstudien och programskedet. Då var det beställaren som påbörjade arbetet. I så fall är det viktigt att fortsätta jobba med det ni redan har tagit fram.

Men ofta börjar arbetet med att ta fram värdegrunden i inledningen av projekteringen, när det finns en beställare och en utförare på plats som gemensamt kan göra jobbet. I så fall börjar ni från början nu.

Projekteringsskedet

Viktiga roller i värdegrundsarbetet

Ledande roll

Värdegrundsarbetet sker i nära samarbete mellan totalentreprenör och beställaren. Har beställaren ställt krav på värdegrundsarbete i upphandlingen så är det totalentreprenören som nu är ansvarig för att driva det vidare. Hos totalentreprenören kan det till exempel vara projektchef eller projekteringsledare som driver värdegrundsarbetet. Vid samverkansprojekt kan det vara partneringledaren som ska driva värdegrundsarbetet.

Andra roller som behöver inkluderas i arbetet - om möjligt

Produktionschef (platschef)

Projektörer i ledande roller och ledare från produktionsskedet.

Andra roller som kan involveras

För att få ett bredare engagemang i arbetet så är det bra om Bas P är med i arbetet och om det finns skyddsombud utsett så är det bra om dessa också är med.

I samband med att spelregler tas fram involveras samtliga medarbetare.

I mindre projekt är det värdefullt att involvera alla medarbetare i alla delar av värdegrundsarbetet. Ledningen ser till att arbetet genomförs, men alla bidrar.

I större projekt behöver man för effektivitetens skull fatta beslut på ledningsnivå, men alla medarbetare behöver få en möjlighet att tänka och tycka till om den beslutade värdegrunden.

Mål med värdegrundsarbetet i det här skedet

- Ha tagit fram en värdegrund som fungerar både för projekteringsskedet och för projektets fortsatta skeden.
- Ha skapat en god samarbetskultur för de som ska samarbeta i projektet.
- Att ha fått alla att förstå och leva värdegrunden.

Att göra

Ta fram värdegrunden

1. Formulera (eller uppdatera) grundvärden och delvärden.
2. Välja (eller uppdatera) handlingsprinciper.

Hålla värdegrunden levande

- Kravställa i förfrågningsunderlag.
- Få alla att arbeta utifrån värdegrunden.
- Sätta spelregler för arbetsgrupper.
- Stötta kulturen genom tydligt ledarskap.

Vad är en värdegrund?

En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot varandra och hur man tar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet. Det kan i sin tur skapa mindre risk för fel och skador och hjälpa projektet nå sina mål.



Vägledningen och guiden

Guiden grundar sig på Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning**. Här i guiden får du praktiska förslag på hur vägledningen kan tillämpas. Vi använder vägledningens begrepp **grundvärden** och **handlingsprinciper**. Tillsammans definierar de värdegrunden för projektet. Sedan tillkommer **spelregler** som är mer föränderliga och anpassas allt eftersom. Självklart kan du anpassa arbetssättet efter förutsättningarna i just ditt projekt.

För dig som ansvarar för helheten

Värdegrundsarbete i projekteringsskedet

Du som ska göra värdegrundsarbetet och därmed läser det här kapitlet är beställare, eller kanske representant för totalentreprenör eller annan typ av ansvarig utförare. Du och de andra ansvariga utförarna ska arbeta tillsammans för att sätta en gemensam värdegrund som skapar stabilitet i samarbetet över tid.

Har ni ett samverkansprojekt är det extra viktigt att ni hittar den gemensamma bilden av hur värdegrunden ska styra projektet.

Litet eller stort projekt

Har du ett mindre bygge där samma personer ska jobba ihop hela projektet är det bra att involvera alla medarbetare på en gång. Det vinner ni mycket på i engagemang och motivation.

 **Engagerade medarbetare ökar chansen för goda resultat i projektet.**

Här i guiden ger vi metodförslag för större projekt där många medarbetare tillkommer i olika skeden. Har du ett litet projekt kan du alltid förenkla och plocka ur de delar som räcker för ditt projekt.

Kom i gång direkt

Tänk på att många av de problem som kan dyka upp senare, i produktionen, är grundade i beslut tagna i projekteringsfasen. Vänta inte med värdegrundsarbetet. De beslut som fattas i projekteringsfasen bör vara väl förankrade i värdegrunden. Det gäller till exempel inköp och upphandlingar.

Exempel

Låt oss säga att ett grundvärde i projektet är "samhällsansvar". Det bör i så fall påverka projektets val. Till exempel kan det påverka hur ni gör projektets logistikplanering, så att projektet tar ansvar för transporter i närmiljön i det samhälle man bygger i.

Kanske betyder samhällsansvar också att ni låter unga lokalpersoner göra praktik i projektet. Kanske betyder det att ni väljer lokala, mindre leverantörer och liknande. Era val påverkar i sin tur ett antal inköpsbeslut som kommer att påverka hela projektet.

Tänk på hela projektet

Värdegrundsarbetet behöver göras med tanke på hela projektet, inte bara på det närmaste skedet. Försök få med viktiga roller från produktionsskedet redan i uppstarten, till exempel produktionschef. Eller - i mindre projekt - alla medarbetare du har på plats.

Om det inte är möjligt att få med personerna från produktionsskedet redan nu, se till att "sätta på produktionshatten" när ni jobbar genom att tänka på hela projektet. Den här delen är bara första sträckan av "stafettloppet". Andra kommer att behöva ta vid och fortsätta där ni lämnar över.

Värdegrunden kan utvecklas, men sträva efter att den ska hålla för hela projektet redan när ni skapar den.

Annars finns det en risk att alla måste börja från början i nästa skede och projektet slösar värdefull tid.

Det är mycket större chans att värdegrunden håller för hela projektet om ni tänker på hela projektet från början.

Ett antal möten

Planera för ett antal möten där ni, beställare och totalentreprenör tillsammans, arbetar igenom och definierar värdegrunden. Har arbetet redan påbörjats i tidigare skeden bygger ni vidare på det. Tänk på att det är bra för projektet med kontinuitet. Börjar ni däremot från början i det här skedet är ni fria att skapa helt nytt.

Oavsett vilken entreprenadform ni jobbar i gäller det att skapa en gemensam bild av hur ni bäst når projektets mål, även när det gäller samarbetet.

Skapa genom att prata

Det är också bra att komma ihåg att själva arbetet med att ta fram värdegrunden är en del av att skapa kulturen. Man formar kulturen genom att prata om den.

Men det är förstås bara en del. Ambitionen är ju att skapa en grund som ni sedan kan jobba utifrån, genom att följa upp och agera i vardagen. En del av jobbet är att skapa och en lika viktig del är att genomföra och följa upp. Hur man följer upp och får värdegrunden att leva skriver vi mer om längre fram.

Lästips

Fortsätter du att läsa hittar du tips om hur ni börjar arbetet med att först ta fram grundvärden och sedan handlingsprinciper. Du kommer också hitta förslag på mötesupplägg som hjälper dig att planera och hålla möten på ett metodiskt sätt.

Skapa grundvärden - hur gör man?

I det här avsnittet finns förslag på hur ni kan jobba, inklusive detaljerade tips och förslag på hur du kan genomföra möten. Skumma gärna först igenom hela avsnittet för att få en överblick. Det gör det enklare att förstå hur de olika stegen hänger ihop, och vilka delar som är relevanta för just ditt projekt.



GRUNDVÄRDEN

Ta fram grundvärden

Grundvärden är ord som försöker fånga in det som är värdefullt och viktigt att eftersträva för att skapa den kultur ni vill ha i projektet. Det kan handla om att ge motivation och engagemang, liksom att minska antalet fel, brister och skador. Kanske vill ni skapa en kultur som aktivt stävjar kriminalitet, som förbättrar samarbete och effektivitet, eller bidrar till ökad trivsel och bättre arbetsmiljö.

Några exempel på värdeord är "omtanke, nytta, effektivitet, samhörighet, och samhällsansvar".

Det finns naturligtvis många andra ord som kan vara rätt för ert projekt. Ni bestämmer tillsammans vilka värdeord och vilka definitioner som bäst stöttar er i att skapa den schysta projektkultur ni vill ha i projektet. Orden ska definiera kärnan i projektets identitet och forma en värdegemenskap i projektet.

Inventera

Har beställaren redan påbörjat arbetet sedan tidigare är det dags att titta på vad som tidigare definierats i form av grundvärden. Det kan också finnas andra typer av värden och visionsformuleringar som har dykt upp längs arbetets gång. Eftersom värdegrunden ska hjälpa projektet att nå sina mål är det viktigt att alla vet vad ni strävar mot. Se till att alla har koll på projektmål och eventuell vision.

Samla ihop de ord som hittills funnits i projektet. Det kan vara ord som är kopplade till visionen, till exempel "Grön omställning", det kan vara värdeord som totalentreprenören har i sitt arbete, till exempel "Samverkan" och det kan vara liknande ord från underentreprenörer, tex "Kvalitet". Det kan finnas formuleringar som har varit viktiga i besluten att genomföra projektet, ofta kopplade till effektmålen. Ibland är det enstaka ord, ibland hela meningar. Antagligen finns det ett antal ord som ni nu ska försöka jämkas samman till de ord som ska vägleda just det här projektet. Sammanställ alla ord som parterna tycker är viktiga.

Analysera behov

Fundera sedan på vilka behov just det här projektet har. Det kan handla om att ni vet att bygget kommer att ske på en plats i särskilt utmanande miljö, att det är en ovanligt kort byggtid, eller att några underentreprenörer kommer att ha medarbetare från flera språkområden.

Försök att förutse vilka risker som kan dyka upp under projektet, till exempel mobbing, svinn, byggfusk, machokultur eller liknande.

Exempel

Fråga:

”Vilka särskilda situationer kan dyka upp där vi med hjälp av en god kultur kan hantera situationen bättre?”

”Vilken kultur vill vi ha när det gäller att agera mot svinn och andra felaktigheter?”

Analysera både behov ni känner till och de risker ni vill undvika och fundera på vilken kultur som hjälper projektet och medarbetarna i projektet att agera för projektets bästa.

Fler exempel

”Hur får vi så få fel och brister som möjligt?”

”Hur säkrar vi att alla i projektet väljer lösningar och material som har rätt kvalitet?”

”Vad blir viktigt att tänka på när vi vet att vi inte kan påverka tidsplanen?”

”Vad blir viktigt att tänka på när vi ska bygga nära en förskola?”

Välj ord som summerar era tankar. Det kan vara lättare att börja med meningar för att sedan förenkla i färre ord.

Exempel

Så här kanske en mening kan låta:

”Vi ska vara lyhörda mot föräldrar och lokala aktörer för att anpassa vårt arbets-sätt så att vi bygger säkert och med lokal förankring”. Där vill ni kanske välja ordet lyhördhet. Behåll den definition ni utgått ifrån tillsammans med ordet. Det är annars lätt att glömma längre fram varför ni valde ordet.

Tidigare erfarenheter

Diskutera gärna tidigare erfarenheter av samarbete med de aktörer som är inblandade i projektet.

Exempel

”Vad lärde vi oss förra gången som vi behöver förebygga eller bygga på nu?”

”Vad måste vi vara extra uppmärksamma på?”

Det kan handla om missförstånd som uppstått kring vem som fattar beslut, om ansvarsfördelning, arbetsledning av underentreprenörer, kravställning på inköp, brist på öppenhet mellan olika parter, eller kanske en hård jargong på arbetsplatsen. Det kan också handla om goda erfarenheter och lärdomar som ni vill använda er av. När ni har identifierat några viktiga saker att styra mot eller styrkor att använda er av, välj ord som kan hjälpa er att skapa en god kultur.

Rangordna

När gruppen har samlat in ett antal värdeord från de olika perspektiven behöver ni gemensamt prioritera så att ni enas om vilka ord som är viktigast. Orden ni väljer ska peka åt samma håll som projektets övriga mål gör. Vissa värden kan ses som mer fundamentala, det vill säga grundvärden. Andra kan eventuellt ses som delvärden, som tillsammans hjälper till att definiera grundvärdet. Ett grundvärde kan innefatta flera delvärden som tillsammans beskriver grundvärdet.

Fördjupning

Vill du ha en djupare kunskap i metodiken med fler exempel hänvisas till Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur.

I kapitel 2 och 3 i vägledningen kan du hitta förslag på grundvärden som kan inspirera ditt arbete och en mer utförlig beskrivning av hur arbetet går till när det gäller att ta fram grundvärden och definiera dem.

Definiera

Formulera sedan i text vad grundvärden och delvärden betyder och varför ni valt dem. Det behöver inte vara några långa texter, men ett litet stycke per ord som gör det hela begripligt. Lita inte på att ni kommer minnas vad ni sagt om en vecka eller en månad. Ni kanske behöver skissa ett par varv, tänka på saken och återkomma i nästa möte.

Dokumentera

Tänk på att det ni skapar nu är ett styrdokument. Det är viktigt att ni inte tolkar in olika betydelser i orden. Annars riskerar ni att välja ”fluffiga” ord som kan rymma många perspektiv men som inte ger någon vägledning. Ni kommer behöva ta fram era formuleringar längre fram, när fler ska ta del av värdegrunden. Dokumentera era formuleringar och era beslut. Det ni kommer fram till är ett första steg till värdegrund.

Metodförslag

Här kommer ett förslag på hur ni kan genomföra ett möte där du som mötesledare får förslag på vilka du ska kalla, hur du kan förbereda och genomföra mötet.

Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet sidan 147

För generella tips om möten se sid 84

Låt arbetet vara en process över tid

Tänk på att värden och kultur är samtalsämnen som man ibland behöver fundera på och reflektera över. Är arbetsgruppen ny kan det finnas en tendens att säga ja till vad övriga i gruppen eller ledaren säger även om individen egentligen inte riktigt håller med. Ska grundvärdena fungera behöver du/ni troligen komma tillbaka till dem vid flera tillfällen för att revidera och fördjupa.

Att diskutera, reflektera och revidera ger er en ökad förståelse för varandra. Ni får också en ökad förståelse för projektet och för varandras drivkrafter. Det snabbar på processen med att skapa ett gott samarbetsklimat och effektiviserar arbetet i projektet.

Att reflektera tillsammans är ett sätt att jobba med värdegrunden.

Det är ju inte på pappret den goda kulturen uppstår, utan i en kombination av att processa fram den och hur ni jobbar med den i vardagen.

Lästips

Värdegrundsarbetet fungerar bara om den kombineras med ett tydligt ledarskap, läs gärna mer om att leda med värdegrund längre fram i guiden, till exempel i kapitlet "Ledarens verktygslåda".

Skapa handlingsprinciper - hur gör man?

Grundvärdena är en bas att jobba från. Nästa steg är att ni ska skapa handlingsprinciper som tydliggör HUR ni och andra i projektet ska jobba för att uppnå grundvärdena och därmed den önskade projektkulturen.



HANDLINGSPRINCIPER

Handlingsprinciperna ska vara så tydliga att de hjälper hjälper alla att förstå hur man ska agera i projektet.

Lite längre fram i avsnittet hittar du en hänvisning till mötesupplägg som mer detaljerat ger tips om hur arbetet med att skapa handlingsprinciperna kan gå till. Men först en liten översikt.

Handlingsprinciper från tidigare skede

Titta på (eventuella) handlingsprinciper från tidigare skede. Har man redan gjort ett arbete i Förstudie- och programskedet är det viktigt att fortsätta på samma spår för att uppnå effektivitet, tydlighet och kontinuitet. Undersök om handlingsprinciperna är begripliga och användbara. Det är lättare för medarbetarna att minnas handlingsprinciperna om de är konstanta över tid. Men de måste också vara relevanta och tillräckligt tydliga, och därför kan ni behöva återkomma till dem och revidera. Nya medarbetare kan också uppmärksamma behov av handlingsprinciper som man tidigare inte tänkt på. Det är alltså en utvecklingsprocess. Men behåll de som fungerar och som stämmer överens med era valda grundvärden.

Formulera, utveckla och uppdatera handlingsprinciperna.

Behöver ni börja från början?

Skapa handlingsprinciper från grunden

Ibland har man inte tagit fram handlingsprinciper i ett tidigare skede. Då får ni skapa dem nu. Ni behöver komma fram till och definiera vad man som medarbetare faktiskt ska göra och inte göra utifrån grundvärdena.

Handlingsprinciperna är övergripande och ska gälla hela projektet, men de är mer specifika än grundvärdena.

Exempel på handlingsprinciper:

- I vårt samarbete vill vi hitta lösningar som är bäst för projektet som helhet över tid.
- I vårt samarbete strävar alla efter att minska antalet fel, brister och skador i byggverksamheten.
- I vårt samarbete pratar vi med varandra och löser problem tillsammans.
- I vårt samarbete är det viktigt att vi uppmärksammar jämställdhet och ser till att jämställdhet är närvarande i hur vi agerar.

Att göra om ni vill skapa helt nya handlingsprinciper

Samlas och gå igenom era värdeord (grundvärden och eventuella delvärden) och skriv en lista på vad man bör göra för att leva upp till grundvärdena. Försök formulera beskrivningar av hur man förväntas agera på jobbet. Det här blir er bruttolista på möjliga handlingsprinciper. Diskutera och prioritera de ni bedömer krävs och hjälper i projektet som helhet. Behåll så många som ni tror att det är möjligt att minnas och förhålla sig till. Förslagsvis max ett tiotal.

Metodförslag

För tips på metodik, vem du ska kalla till möte, hur du ska förbereda och genomföra mötet se förslag nedan. Om det är svårt att hinna allt på ett möte kan du dela upp mötet på två tillfällen.

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper på sidan 152

För generella tips om möten se sid 84

Fördjupning

I Sten Philipsons vägledning kapitel 4 och 14 kan du läsa mer om handlingsprinciper. Den finns på www.boverket.se/projektkultur.

Grunden klar

När ni har tagit fram era grundvärden, eventuella delvärden och handlingsprinciper har ni lagt grunden. Vissa byggprojekt håller på i många år, personer kommer att bytas ut, omvärlden förändras och ni kan behöva göra uppdateringar. Det viktiga är ändå nu att beställare och utförare tillsammans har skapat ett fundament att arbeta från. Värdegrunden kommer att hjälpa dig och andra ledare att bli tydliga i ert ledarskap. Se det som ett styrdokument som ska hjälpa er att nå projektet mål.

När grundvärden, eventuella delvärden och handlingsprinciper är framtagna har ni en värdegrund i form av ett styrdokument att driva värdegrundsarbetet vidare utifrån.

Lästips

Nästa avsnitt handlar om att få med värdegrund i förfrågningsunderlag och avtal.

Därefter kommer ett kapitel om hur ni involverar medarbetarna i värdegrunden.

Är ert projekt stort, kan det vara värt att också använda kapitlen om produktionsskedet. Där står det mer om hur man jobbar med värdegrunden när många människor är inblandade över tid.

Projektets värdegrund i avtal och upphandlingar

Kravställ gentemot utförare och leverantörer

Som ledare av värdegrundsarbetet har du/ni en stor möjlighet att påverka projektets kultur genom att skapa avtal med utförare och leverantörer där värdegrundsarbetet finns definierat eller kravställt.

Exempel

Du har som totalentreprenör vunnit upphandlingen till projektet av flera goda anledningar. Om en av dessa är att ni i anbudet angett att ni ska jobba med värdegrund får det konsekvenser även i nästa steg. För att kunna leva upp till ert anbud behöver ni ställa krav även till de underentreprenörer som ni anlitar för jobbet.

Har ni som totalentreprenörer krav på er att driva värdegrundsarbetet behöver ni alltså också ställa krav gentemot de utförare och leverantörer ni anlitar för att ni ska kunna leva upp till kraven. Självklart kan ni definiera och kravställa även om det inte gjorts tidigare.

Ett gemensamt åtagande

När projektet ställer krav på värdegrundsarbete i upphandlingar, måste utförare planera för hur organisation, resurser och tidsplanering blir kopplat till arbetet med projektkulturen. På så sätt blir värdegrundsarbetet ett gemensamt åtagande för beställare, totalentreprenör och utförare.

Exempel

Projektet ska handla upp en mängd leverantörer och utförare av olika slag.

Säg att ni ställer krav på värdegrundsarbete i ett förfrågningsunderlag för ställningsbyggare. Då behöver alla anbudsgivare först sätta sig in i vad det betyder för dem att kunna lämna ett gott anbud. De behöver tänka igenom hur värdegrundsarbetet ska tas om hand och planeras och därmed påverka priset. Ni kan se om de tar uppgiften på allvar i anbudet, vilket gör det enklare för er att välja rätt entreprenör. Det gör det dessutom lättare att komma i gång med arbetet ni väl börjar jobba tillsammans eftersom alla redan vet vad arbetet innebär, och har en plan för det.

Ställ också krav på att era utförares egna leverantörer lever upp till kraven ni ställer på utföraren.

Exempel

Ni vet att några av de underentreprenörer ni kommer anlita, i sin tur anlitar utförare och UE. En oseriös aktör kanske nöjer sig med att värdegrundsarbetet gäller de egna anställda, och inte de som anlitas. För att få projektets kultur att fungera i verkligheten, på arbetsplatsen, behöver ni ställa krav på UE:n att de ställer kraven i sin tur, även gentemot sina utförare. Annars riskerar ni att projektets arbetsledare i produktion får en hopplös uppförsbacke.

Olika typer av krav

Tänk på att det också finns branschkrav kopplade till social hållbarhet som kan ligga nära värdegrundsarbetet. Se till att undersöka dessa först.

Ni kan alltså ställa krav på ATT ett värdegrundsarbete ska göras. Finns grundvärden definierade redan kan ni också skicka med att just dessa grundvärden ska präglade projektet. I vissa projekt är det viktigt att ha med både ATT man ska arbeta med värdegrund, kanske HUR man ska göra det och VILKA grundvärden som gäller. Storleken på projektet och det arbete ni hittills lagt ner får styra.

Alla ska dra åt samma håll

Det är först när alla drar åt samma håll som det är möjligt att få till en god gemensam kultur. Ledarna ute i verksamheten behöver känna ett tydligt stöd i hela organisationen. För en upphandlad entreprenör underlättar det att kunna säga till sina medarbetare att arbetet är kravställt och har tydliga kriterier. Det gör det betydligt enklare att motivera och därmed snabbt kunna arbeta med den goda kulturen.

Exempel

En del UE är ju redan skickliga på att skapa en god projektkultur, andra har inte ens tänkt tanken. För den UE som redan gör ett bra jobb underlättar det om det finns tydliga förväntningar, det gör bara jobbet enklare.

En UE som inte tänkt på att värdesätta en god projektkultur får stöd i att ta tag i saken gentemot sina medarbetare genom att "skylla på" upphandlaren. "Vi måste göra så här om vi vill ha jobbet". Det kan fungera som en startmotor för arbetet. Det räcker inte hela vägen, men det gör det lättare att komma i gång.

Det viktiga är att ni som köpare av tjänster (beställare/totalentreprenör) visar att ni har en tydlig avsikt att arbeta med värdegrunden genom projektet, och att ni under arbetets gång kommer att engagera er i arbetet, ställa krav och följa upp.

När utföraren förstår kraven, och att de är just krav, är det mer motiverande för dem att förbereda sina anställda. Det gör det i sin tur lättare för yrkesarbetare, konsulter och andra medarbetare att snabbare integreras i projektkulturen när de väl kommer till arbetsplatsen.

Om ni ställer krav på värdegrund i upphandlingar ökar möjligheten att få en bra projektkultur längre fram.

Fördjupning

Upphandlingsmyndigheten har förslag på kriterier, gå in på www.upphandlingsmyndigheten.se och sök på "God Projektkultur".

Mer tips finns också i Sten Philipsons vägledning på www.boverket.se/projektkultur, kapitel 7, sid 77 och kapitel 9 och 14.

Lästips

I nästa kapitel kan du läsa hur du gör för att införa och förankra värdegrundsarbetet i projektet. Där får du också tips om hur du jobbar med spelregler.

Vill du i stället läsa om vad du kan tänka på i ditt ledarskap för att värdegrunden ska fungera i det dagliga arbetet kan du till exempel läsa kapitlet "Ledarens verktygslåda".

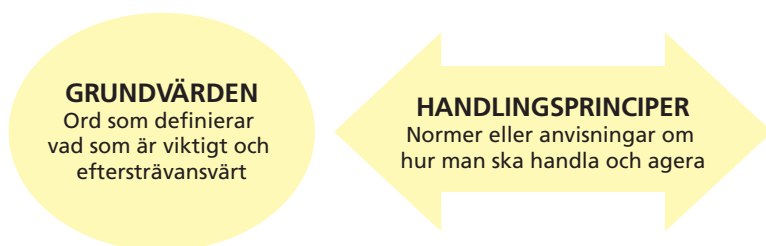
Vill du ha tips om hur du säkrar en överlämning när ni övergår till produktionskedet? Se "Skicka vidare till nästa skede av projektet", som du hittar sist i kapitlet om projekteringsskedet.

För dig som ska få det att hända i praktiken



När värdegrunden är skapad ska den få liv i projektet

När du läser det här har ni skapat en grund. Ni har bestämt vilka grundvärden och handlingsprinciper som ska gälla för projektet. Nu är det dags för den kanske viktigaste delen: att få alla att både förstå, bidra och vilja arbeta utifrån värdegrunden.



Lite längre fram i avsnittet finns en hänvisning till mötesupplägg för möten som ger konkreta tips på hur du kan göra jobbet tillsammans med dina medarbetare. Men först lite om vad det handlar om när värdegrunden ska få liv i projektet.

Få värdegrunden att leva i projektet – introducera och förankra

Ledande roll

Värdegrundsarbetet sker i nära samarbete mellan totalentreprenör och beställaren men det är totalentreprenören som är ansvarig om det finns en sådan. Det kan till exempel vara projektchef eller projekteringsledare som driver värdegrundsarbetet, tillsammans med eventuell partneringledare.

Roller som behöver involveras

I mindre projekt kan samtliga medarbetare involveras i hela processen.

I större projekt är det viktigt att engagera alla de ledare som ska arbeta med att introducera, förankra och få alla medarbetare att i sin tur engagera sig i värdegrunden.

Det kan till exempel vara projektörer i ledande roll eller projektledare UE. Även produktionschef (platschef) om möjligt.

Andra roller som kan involveras

För att få ett bredare engagemang i arbetet så är det bra om Bas P är med i arbetet, liksom skyddsombud.

Övriga

I samband med att spelregler tas fram engageras samtliga medarbetare.

Mål med värdegrundsarbetet i den här fasen

- Att ha fått alla att förstå, engagera sig i och jobba utifrån värdegrunden.

Att göra

- Informera och diskutera grundvärden och handlingsprinciper.
- Följa upp i avstämningsmöten.
- Ta fram spelregler för respektive arbetsgrupp eller team.

Ansvarig för att leda arbetet

I ett större projekt kan ni behöva utse flera ansvariga som driver värdegrundsarbetet vidare. I andra projekt kan ansvaret ligga på en person, till exempel på projekteringsledaren eller eventuell partneringledare. Det är också viktigt att beställaren fortsätter att engagera sig genom att aktivt påverka och delta i arbete och beslut.

Det handlar om att engagera alla

För att arbetet ska få effekt behöver värdegrunden vara begriplig och meningsfull för alla projektmedarbetare. En skrivbordskonstruktion har ingen påverkan alls, och ett "chefen säger" skapar inte kulturen. Det handlar alltså inte om att bara kommunicera ut vad ledningen har bestämt.

I stället handlar det om att låta medarbetarna förhålla sig till det ledningen har bestämt, ha en åsikt, tycka till och få en möjlighet att förstå vad det betyder i vardagen. Alla behöver få tänka efter själva och påverka i någon mån. Det kräver i sin tur att ni som är chefer och ledare också lyssnar. Den här processen kallar vi för att introducera och förankra värdegrunden.

Förankringen är en process där värdegrunden blir begriplig och meningsfull för var och en i projektet

Bestäm vem som gör vad i förankringen

Fundera på vem som ska göra vad i nästa steg. Att ta fram värdegrunden är ett chefsjobb, att förankra kan vara ett jobb för andra typer av ledare också. Det är bra om alla ledare känner ett eget engagemang för att sedan kunna arbeta vidare med värdegrunden. Målet är att samtliga medarbetare får en möjlighet att tänka till kring hur värdegrunden ska påverka deras agerande i projektet. Fördela arbetet mellan de ledare ni har i projektet så här långt.

Om medarbetarna ifrågasätter

Arbetet kan ibland bli fyllt av diskussioner och ändringar. Det kan kännas jobbigt och i så fall är det lätt att tappa motivationen. Men tänk på att om det blir mycket ifrågasättande eller diskussioner är det troligt att ni sparar mycket tid i projektet genom att ta tag i den här oenigheten redan nu. Olikheter hade visat sig senare i alla fall – och kanske kostat mycket i konflikter och tid. Låt medarbetarna i så fall påverka värdegrundens utformning, så att värdegrunden verkligen speglar den kultur ni vill ha.

Är det svårt att få alla att enas? Grattis – då är det verkligen ett bra val att jobba med värdegrunden. Värdegrundsarbetet är extra viktigt om ni tycker olika. Ni kommer att vinna mycket på att ta diskussionen redan nu och sätta en bra grund för det framtida arbetet.

Ibland är det enkelt

Om medarbetarna i projektet redan har en gemensam förståelse och delade värderingar kan det här arbetet naturligtvis gå snabbt och enkelt. Det kan till och med vara roligt och bidra till en positiv stämning på jobbet.

Större projekt?

Har ni ett större projekt med många medarbetare som tillkommer allt eftersom krävs lite planering. Till exempel för hur ni når ut till alla medarbetare, hur ni håller alla ledare uppdaterade och redo att föra ut värdegrunden i projektet.

Lästips

Om du har ett större projekt som kräver en större insats kan du ta hjälp av kapitlet om produktionsskedet. Där beskriver vi hur man kan arbeta när det är fler människor inblandade. Se till exempel avsnitten "Planera införande och förankring", och "Överlämna från chef till andra ledare". Där finns planeringen beskriven mer i detalj. Det går att översätta exemplen till projekteringsskedet utan problem.

Börja med att introducera era grundvärden

När ni skapat grundvärden och handlingsprinciper är det dags att bjuda in hela verksamheten genom att ta upp värdegrunden på olika möten.

GRUNDVÄRDEN
Ord som definierar vad som är viktigt och eftersträvänsvärt

Arbetet med att förankra värdegrunden sker över tid, ett möte eller en diskussion i taget.

För att inte ge medarbetarna allt för mycket info på en gång är det praktiskt att börja med att introducera vad grundvärden är och vilka grundvärden projektet har.

Metodförslag Introduktionsmöte

Vill du få förslag på hur du startar introduktionen till medarbetarna, titta på vårt mötesupplägg där metoden är närmare beskriven. Du får också förslag på vem du ska kalla, hur du förbereder och genomför mötet.

Mötesupplägg 3 Förankra grundvärden på sidan 155

För generella tips om möten se sid 84

Följ upp genom att introducera handlingsprinciper

När grundvärdena är presenterade är det dags för att introducera handlingsprinciperna. Boka ett nytt möte, eller lägg till en punkt på agendan i nästa möte. Nu ska ni repetera vilka grundvärdena är, och fördjupa arbetet genom att gå igenom handlingsprinciperna.

HANDLINGSPRINCIPER
Normer eller anvisningar om hur man ska handla och agera

Metodförslag Uppföljningsmöte

Hur du gör för att följa upp med ett möte om handlingsprinciperna kan du läsa mer om i mötesupplägget nedan. Där beskrivs metoden och du kan följa eller anpassa mötesupplägget efter dina förutsättningar och din grupp.

Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper på sidan 159

För generella tips om möten se sid 84

Summera värdegrundens formuleringar

Alla vet vad värdegrunden är

Låt oss nu säga att ni har haft de första mötena kring värdegrunden. Alla har förstått och fått möjlighet att reflektera och säga vad de tycker. Värdegrunden har kanske ändrats lite efter att medarbetarna fått säga sitt. Nu har ni etablerat och förankrat en värdegrund. Den sitter inte som berget, men den har börjat bli tydligare. Projektet har lagt en bra grund för samarbete.

Summera och skriv ner

Dokumentera det ni enas om, så att er värdegrund är tydligt formulerad. Dokumentation behöver ni för att kunna följa upp och för att så småningom kunna överlämna till andra chefer i produktionsskedet.

Värdegrunden tydliggörs i ett dokument som följer med i projektets alla skeden. Det är ett styrdokument som hjälper er att leda projektet mot vision och uppsatta mål.

Kartläggning och mätning

Projektets grundvärden kan också användas som en utgångspunkt för att genomföra kartläggningar av hur medarbetarna uppfattar kulturen. För att få syn på utveckling och avvikelser är det bra att genomföra återkommande mätningar genom hela projektet.

Fördjupning

Vill du läsa mer om kartläggning och mätning, se Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning"** på www.boverket.se/projektkultur, kap 5 och 15 för mer information. Där kan du till exempel få en fördjupning kring kvalitetsindikatorer utifrån grundvärden.

Nästa steg

När värdegrunden är introducerad är det dags för olika arbetsgrupper att sätta sina spelregler.

Lästips

Fortsätter du läsa nästa avsnitt får du veta mer om hur ni sätter spelregler. Det är ett kapitel du kan ge till dem som ska sätta spelregler med sina team.

Efter avsnittet om spelregler hittar du "Projektkulturen i vardagen". Läs gärna det om du vill få tips om hur du kan använda värdegrunden i ditt ledarskap i det dagliga arbetet.

Nästa steg är att skapa spelregler

Spelregler hjälper till att styra vardagen

Det här avsnittet är tänkt för dig som ska introducera spelregler för dina medarbetare. Spelreglerna handlar om det dagliga arbetet. De talar om hur samarbetet ska fungera. Det kan gälla möten, hur ni levererar till varandra, hur ni kommunicerar och återkopplar, och hur ni förebygger och hanterar konflikter. Spelreglerna behöver vara så pass tydliga att de styr hur ni gör i vardagen. Om spelreglerna blir för vaga kommer de snart vara glömda.

SPELREGLER

Spelregler ska vara konkreta och hjälpa ledare och medarbetare att skapa en god projektkultur i vardagen.

Längre fram hittar du tips på hur du genomför möten med dina medarbetare, men först några ord om hur arbetet går till.

Utgå från handlingsprinciperna

När ni ska ta fram spelregler utgår ni från handlingsprinciperna och konkretiserar vad de innebär i praktiken.

Exempel

Ställ frågor till gruppen. "Hur lever vi efter den här handlingsprincipen? Vad måste vi tänka på för att leva upp till den? Hur gör vi i vardagen?"

Fråga gruppen om förväntningar

Alla medarbetare behöver vara involverade i arbetet med spelregler. Det är en del av förankringen av värdegrunden. Fråga gärna gruppen om deras förväntningar. Det kan finnas förväntningar på hur man vill att det ska vara att komma till jobbet, hur det ska kännas att vara med i gruppen, hur man vill att gruppen hanterar problem, och vem som gör vad. Om ni har olika förväntningar kan du behöva hjälpa gruppen fatta beslut som hjälper er vidare.

Exempel

Du frågar gruppen om vilka förväntningar ni har på samarbetet. Någon kanske svarar "Jag förväntar mig att kunna jobba hemma tre dagar i veckan". Någon annan säger "Det är jätteviktigt att vi ses på dagarna för att lära känna varandra". En tredje kanske säger "Jag kommer precis från ett projekt med tråkig jargong och det viktigaste inte är hur vi ses, utan hur vi talar till varandra".

Den här typen av information från arbetsgruppen är intressant och värdefull och kan hjälpa er ta fram specifika spelregler kring arbetstider och kring samtalston. Tycker ni olika behöver ni prata om hur ni hanterar de olika förväntningarna och behoven.

Diskutera och jämför

Det är viktigt att få diskutera. Om projektmedlemmarna kommer från olika arbetsplatser kan det finnas olika bilder av vad ett gott samarbete är och vad det betyder.

Exempel:

- Är det ok att ta möten digitalt eller måste vi ha alla möten i projektrummet?
- På vilket sätt vill jag få feedback på mitt arbete, i telefon eller i skrift eller direkt, öga mot öga?
- Skickar vi alla mejl i kopia till alla eller hur håller vi oss uppdaterade?
- Hur och när säger vi till om något känns fel?
- Hur ser vi till att det känns trevligt och fräscht i fikarummet?
- Vad är ok och inte ok att skämta om?

I de här samtalen och diskussionerna skapar ni både en förståelse för varandra och för projektets värdegrund. Koppla tillbaka till grundvärden och handlingsprinciper så att spelreglerna hänger ihop med värdegrunden. Även om ni inte kommer överens direkt är det viktigt att ni tar er tid så att ni kan enas om spelregler som talar om hur ni ska jobba. Sedan kan ni alltid gå tillbaka och ändra er om det behövs.

Lyssna på varandra

Tänk också på att det finns lagar och styrdokument som reglerar jargong, och dessa måste både ledare och medarbetare förstås också ha koll på. Men diskussionen handlar inte minst om att medarbetarna behöver få uttrycka sig och lyssna på varandra.

Metodförslag

För praktiska tips på hur du genomför diskussionerna, se förslag på mötesupplägg.

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet sidan 163

För generella tips om lyckade möten se sid 84

I stora projekt finns många team

Ibland är projekten så stora att arbetsgruppen egentligen består av mindre team som jobbar tätt tillsammans. De dagliga arbetsuppgifterna kanske skiljer sig åt mellan teamen, och då kan ni behöva skapa spelregler för den grupp av kollegor man har närmast. Det är inga problem, i så fall kan man alltid komplettera med de spelregler som behövs för det egna teamet.

Stötta andra ledare och team

Är du den med huvudansvar för värdegrundsarbetet kan du behöva hjälpa andra ledare, exempelvis teamledare. De kanske behöver leda möten där de sätter spelregler i sina respektive team eller enheter. Se till att de får dokumentation av grundvärdena, delvärdena och handlingsprinciperna. Du kan tipsa dem om att ta hjälp av mötesupplägg i guiden.

Det är också viktigt att du som ledare är en bra förebild när du leder ditt möte för att andra ska kunna lära och ta över stafettpippen.

Hjälp andra ledare att sätta spelregler med sina arbetsgrupper.

Håll spelreglerna levande och aktuella

Att göra spelreglerna är naturligtvis bara starten. Sedan ska de fungera i praktiken. Fortsätt diskutera om spelreglerna hjälper er och om ni är lojala med dem. Om de inte följs, diskutera om det är spelregeln det är fel på – eller verkligheten? Ibland krockar spelregler och det är svårt att följa alla samtidigt. Ibland krockar de med andra krav. Ibland saknas motivation att följa dem. Ta diskussionen och revidera tills de fungerar bra. Spelregler är bara relevanta om de går att följa.

Revidera spelregler när det behövs, så att de är begripliga och möjliga att följa.

Metodförslag

Att följa upp spelregler

För att få tips om hur du kan genomföra ett möte där ni reflekterar över era spelregler, se mötesupplägg.

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler sidan 167

För generella tips om möten se sid 84

Fördjupning

Se Sten Philipsons vägledning kap 12 om att införliva och förankra en värdegrund. Se också vägledningen för en tydligare definition av spelregler, både sid 56 och sid 117. Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Lästips

Vill du ha några praktiska tips på hur du kan fortsätta arbeta med värdegrund och spelregler i det dagliga arbetet under projekteringsskedet? Då kan du fortsätta läsa nästa kapitel.

Vill du läsa mer om ledarskap kan du också välja kapitlet "Ledarens verktygslåda" som finns längre fram i guiden.

Projektkulturen i vardagen

Det här avsnittet riktar sig till dig som leder en större eller mindre grupp. När ni väl har skapat värdegrunden ska den användas. Här kommer några tips på vad du och dina medarbetare kan göra i det dagliga arbetet för att värdegrunden ska skapa den effekt som är hela vitsen med arbetet.

Se till att ni lär känna varandra

Har alla jobbat ihop tidigare så kan det i bästa fall redan finnas tillit och förtroende. Det gör det enklare att skapa en god kultur. Om ni inte känner varandra är det bra att försöka snabba på processen genom att vara noggrann med att introducera alla och diskutera samarbetet. Det gör att ni lär känna varandra och varandras behov snabbare.

Lär känna varandra! Det tar lite tid – men det sparar också tid i det långa loppet.

Ha gärna fasta dagar för projekteringsgruppen att samlas så att alla lätt kan prioritera att ses. Bestäm tillsammans vad som fungerar bäst för just er. Om man väntar och låter samarbetet formas spontant, när det passar, är det risk att värdegrundsarbetet aldrig blir av. Och då formas kulturen mer slumpmässigt, till exempel av starka informella ledare.

Om man har dåliga erfarenheter

Ibland känner man varandra men har dåliga erfarenheter av att arbeta tillsammans. Då kan tillit och förtroende saknas, helt eller delvis. Det är i så fall förstås extra viktigt att verkligen diskutera hur samarbetet ska gå till. Lyssna in behov och önskemål. Diskussionerna kan ta längre tid och vara obekväma. Men de kan leda till att förtroende skapas, precis som i alla relationer som man tar tag i.

Låt värdegrundsdiskussionerna hjälpa er

Själva värdegrundsarbetet är ett sätt att närma sig samarbetsfrågorna genom att man diskuterar vad man vill sträva efter och uppnå. Det kan vara lättare att jobba med värdegrunden än att gå tillbaka och reda ut vad som gått fel tidigare, eftersom gammalt groll ofta väcker obehagliga känslor. Att prata om vilken god kultur man vill sträva efter är lättare och kan skapa bra energi. I takt med att ni skapar en gemensam målbild för samarbetet kan ni använda spelregler för att tydliggöra vad ni vill undvika i framtiden. Ta hjälp av en klok kollega, HR eller extern resurs om det behövs.

Om det finns en brist på förtroende mellan olika parter i ett projekt är det viktigt att ta tag i det och skapa en gemensam bild av hur ni vill jobba. Lägg också tid på att tydliggöra ansvarsområden och roller. Ta inte för givet att ni tolkar uppdraget på samma sätt.

Värdegrund som stöd i inköpsdiskussioner

Låt värdegrunden påverka

Värdegrunden bör också påverka val av leverantörer, inköp och materialval. Om ni väljer att upphandla på enbart pris blir det kanske omöjligt att leva efter värdegrunden senare, i produktion. Självklart ska ni följa lagstiftning och reglering gällande sund konkurrens, och det styr era val. Men ibland finns situationer där era värderingar kan påverka era beslut.

Några exempel på obekväma frågor att diskutera i gruppen:

”Jag skulle vilja ta upp några möjliga konsekvenser av de val vi står inför. Om vi upphandlar med pris som främsta kriterium – finns det då en större risk att vi väljer en upphandlad underentreprenör som brister i säkerhetsarbete? Eller bryter mot kollektivavtal? Eller saknar en kvalitetsstyrning vad gäller social hållbarhet? Behöver vi kompensera i vårt kravställande i förfrågningsunderlaget?”

”Om vi väljer ett material som baseras på pris men som har långa fraktvägar och därmed hög klimatpåverkan – kan det få några andra konsekvenser längre fram? Riskerar vi att minska motivation att välja klimatsmarta alternativ i andra delar av projektet?”

Några fler obekväma frågor:

”Väljer vi det här materialet för att det är rätt kvalitet eller för att vi har en rabatt (eller kickback/bonus) hos leverantören?”

”När vi upphandlar underentreprenörer, vet vi om de möter våra krav eller misstänker vi att de väljer en sämre produkt än de borde för att skapa vinst utanför projektet?”

”Ska vi välja en annan leverantör som är dyrare för att möta vår värdegrund kring (till exempel) jämställdhet eller jämlikhet?”

”Vilket beslut är etiskt riktigt? Hur agerar vi enligt vår värdegrund – och är vi beredda att låta det kosta?”

Stävja kriminalitet

Det finns tyvärr också kriminella beteenden kopplade till materialval, inköp och budgetbeslut. Ett värdegrundsarbete, som bygger på gott uppsåt, kommer sällan åt medveten manipulation. Men har ni skapat en god projektkultur där ni har jobbat med en värdegrund där man förväntas bejaka projektets intressen är det minde troligt att brottsliga beteenden ignoreras och accepteras av övriga medarbetare.

Håll projektkulturen levande

När projektet rullar och värdegrunden är förankrad handlar det om att hålla er projektkultur levande. En del av rollen som ledare är att själv agera utifrån värdegrunden, ha överblick över samspelet i gruppen och att våga ta diskussionen när det behövs.

En gemensam måttstock

Om alla märker att det finns en gemensam måttstock och värdegrund som styr de val ni gör i hela projektet, ökar förtroendet över tid. Det i sin tur gör att ni kan våga låta de olika parterna i projektet ta fler egna beslut. Förtroendet gör att det krävs färre kontrollpunkter, vilket i sin tur frigör resurser.

Om man är transparent i samarbetet ökar förtroendet, vilket på sikt frigör resurser.

Fortsätt reflektera i det löpande arbetet

Även med ett välfungerande team är det bra att fortsätta reflektera. Ett tips är att ha en punkt i veckomötet där du tar upp en värdegrundsfråga. Diskutera hur ni använt värdegrunden i vardagen. Låt alla komma till tals och lyssna in varandras synpunkter.

Ha en punkt i veckomötet där ni tar upp en värdegrundsfråga – då blir det lättare att ta upp saker man annars stoppat under mattan.

Att reflektera över spelregler är ett sätt att skapa uppmärksamhet och hjälpa alla att komma ihåg vad det är som gäller. Det förebygger också eventuella konflikter eftersom det ger en vana att ta upp eventuell frustration innan den blivit för stor.

Exempel

Fråga gruppen: "Idag ska vi titta på en av våra spelregler, den om att vi alla ska ta ansvar för att vara fokuserade och aktiva på våra genomgångar. Hur har det fungerat?"

Du låter då gruppen reflektera över ert samarbete. Eventuella oenigheter tillåts komma upp och ni kan lösa upp missförstånd och kanske lösa ett problem eller två. Någon kanske säger: "Jag tycker att det är störande när folk tittar i mobilen under genomgångar. Jag vet att det kanske är viktiga grejer, men kan vi inte bli bättre på att stänga av onödiga aviseringar? Det tror jag skulle ge i alla fall mig bättre möjlighet att fokusera."

Genom att kontinuerligt diskutera och göra val tillsammans blir det tydligare vad värdegrunden faktiskt betyder. Era värdeord fyller en funktion om ni aktivt låter dem påverka hur ni arbetar.

Revidering av spelregler

Spelreglerna kan behöva revideras när nya personer och funktioner tillträder, och det ger bra möjligheter för alla att stanna upp och reflektera över hur det går att samarbeta och vad man behöver tänka på.

Ta för vana att reflektera över varför ni gör som ni gör – och hur det är kopplat till värdegrund och spelregler. Till slut är värdegrunden så bekant för er att det kanske går av sig självt att följa den.

Även de mindre parterna, till exempel en UE som inte är med i projektet så länge, eller en leverantör som är på plats då och då behöver bli inkluderade. Det handlar om att informera och ha en dialog.

Tips på aktiviteter när ni har jobbat ett tag:

Chefer

- Gå till projektplanen och analysera vilka nya grupper som behöver informeras allt eftersom de kommer in i projektet.
- Stäm regelbundet av med arbetsledare och konsulter hur de arbetar med frågan och undersök avvikelser eller saker att hantera.
- Tydliggör för nytillkomna arbetsledare och konsulter vilken del av värdegrundsjobbet som är deras.
- Analysera eventuella åtgärder, diskutera med andra chefer i projektet eller i andra projekt.
- Stötta andra ledare som kanske har utmaningar i sina team.
- Vid upphandling av nya underentreprenörer och konsulter, fortsätt ställa krav på att det finns en plan för värdegrundsarbete och var tydlig med projektets värdegrund.
- Se Upphandlingsmyndigheten för tips på kriterier.
- Planera och genomför enkätundersökningar för att säkra att ni är på rätt väg.
- Var en förebild hur du använder och pratar om värdegrunden.

Alla ledare

- Planera och genomför möten inför nya samarbeten så att alla tidigt får jobba med värdegrunden och förstå den.
- Se till att nytillkomna medarbetare introduceras i värdegrunden.
- Var närvarande på arbetsplatsen så att du hör och ser projektkulturen.
- Revidera spelregler med arbetsgruppen när det behövs.
- Var en förebild hur du använder och pratar om värdegrunden.
- Fika tillsammans då och då.

Det är inte en enstaka stor satsning som ska göras, utan vardagliga insatser som genomförs av olika personer som en normal del av jobbet.

Samverka med skyddsombudet

Skyddsombudet är en viktig roll att samverka med. Utöver att samarbetet är lagstyrt är möjligheterna till ett framgångsrikt värdegrundsarbete större när det finns ett gott samarbete.

Värdegrunden

Värdegrunden är ett styrdokument som hjälper alla i projektet att leverera mot projektets mål genom att utveckla projektkulturen. Se den som en resurs och en hjälp i ditt ledarskap, och håll diskussionen levande om vad värdegrunden betyder i vardagen.

Tillit

Tillit växer när vi känner varandra och kan lita på varandra. Vi ökar tilliten när vi märker att vi kan vara öppna utan att få kritik. När vi har tillit känner vi oss trygga och uppskattade. Vi vågar erkänna fel och vi vågar hitta lösningar och ta ansvar.

Belöna

Det starkaste du kan göra som ledare är att positivt belöna. Det skapar motivation och vilja att göra bra ifrån sig.

Skapa konsekvenser

Skapa konsekvenser, i form av samtal eller annat för att hantera negativa beteenden. Det krävs att du är uthållig. Positiva konsekvenser ger störst effekt, men negativa konsekvenser är lika viktiga.

Agera på avvikelser genom dialog

Behöver du agera på avvikelser och felaktigheter, ta en dialog där du både lyssnar och är tydlig med vad du önskar i stället.

Var närvarande

För att lyckas med att få en medarbetare att sluta göra fel saker eller börja göra rätt saker behöver du finnas nära verksamheten. Först då kan du se om personen förändras - eller inte.

Involvera medarbetare

Alla medarbetare är med och skapar projektkulturen. Har du ledare som du delegerar till, hjälp dem att bli bättre ledare genom att diskutera ledarskapsförmågor. Om alla medarbetare bottnar i värdegrunden och känner att ledarskapet styr åt rätt håll kommer de flesta naturligt att hjälpas åt med att skapa en god arbetsplats.

Tydlighet och beröm

Att ge välförtjänt beröm, tacka och lyfta goda insatser skapar motivation och stolthet. Tacka och ge beröm så fort det finns minsta anledning till det!

Lästips

Vill du läsa mer om att leda med värdegrund finns ett helt kapitel att gå till. "Ledarens verktygslåda" hittar du efter det här kapitlet.

Om du vill läsa om hur ni kan förbereda för överlämningen av värdegrundsarbetet till produktionsskedet så finns ett kort avsnitt på nästa sida.

Skicka vidare till nästa skede av projektet

Nya kollegor tillkommer

I nästa skede måste en ny grupp medarbetare ta över arbetet med värdegrunden. De behöver anpassa den och utveckla den för produktionsskedets behov och de behöver kunna känna eget ägarskap. Men det är också avgörande att de kan bygga vidare på den projektkultur ni redan investerat i. För att arbetet lätt ska kunna fortsätta är det viktigt att ni kan lämna över det arbete ni gjort så här långt.

Dokumentera ert arbete

- Dokumentera de grundvärden projektet valt och eventuellt utvecklat. Se till att de är begripliga även för andra som ska ta materialet vidare. Skriv hjälptext så att ni själva kommer ihåg vad ni menar och att nya läsare förstår.
- Dokumentera projektets handlingsprinciper och var beredd att förklara varför de är valda, vilket värde ni tänker att de ska skapa och gärna hur arbetet har gått till. Fundera på om alla har engagerats och känner starkt för dem. I så fall har ni en bra grund. Annars får ni se till att jobba vidare i nästa skede.
- Lista era spelregler. Andra ska inte ta över era spelregler, men det är bra att kunna dela med sig av tankar och hur ni eventuellt behövt uppdatera och förändra dem under arbetets gång. Om ni delar med er av era erfarenheter kan andra bygga vidare på era lärdomar. Det blir en del av systematiken i arbetet.
- Dokumentera kriterierna kopplade till värdegrundsarbete i förfrågningsunderlaget för totalentreprenören. Placera dem åtkomliga för projektet. Dels ska de påverka hur ni arbetar, dels bör de finnas med i övriga förfrågningsunderlag längre fram i projektet.
- Dokumentera och samla de kriterier kopplade till värdegrund som ni har använt i andra typer av upphandlingar och inköp. Skriv gärna några ord om hur ni har resonerat och prioriterat när ni kravställt.
- Om ni har gjort några kartläggningar och mätningar av projektkulturen är det bra att samla underlaget lätt åtkomligt så att det är lätt att fortsätta mäta längre fram i projektet.

Lästips

I nästa kapitel kan du läsa mer om ledarskap. Det kan du läsa var du än är i ett projekt. Tanken är att ge dig inspiration till hur du kan leda i vardagen med hjälp av värdegrunden.

Därefter börjar ett kapitel om värdegrundsarbetet i produktionsskedet. Där finns avsnitt riktade till flera roller och funktioner, under olika delar av produktionskedet. Välj att läsa det som passar dig.

Ledarens verktygslåda

Ledarens verktygslåda

Värdegrund och ledarskap

Det här och nästa kapitel är tänkt för dig som vill få ledarskapstips som hjälper dig att jobba med värdegrundsarbetet i vardagen, oavsett var du än är i projektet. Kapitlen handlar om att hantera det dagliga samarbetet, om att leda med konsekvensstyrning och att skapa tillit i gruppen. Det handlar också om att hantera utmanande situationer och samarbetsproblem. Har du varit ledare ett tag blir det troligen en bekräftelse på saker du redan gör. Förhoppningsvis finns det också nya tips som gör det tydligare hur du kan använda värdegrunden i ditt ledarskap.

Värdegrunden hjälper oss samarbeta

Ett byggprojekt är alltid ett samarbetsprojekt med många specialister och kompetenser som ska samsas. Om alla har en gemensam bild av målet, av värdegrunden och hur samarbetet ska gå till, finns en större chans att skapa ett lyckat projekt. Det är ledarens jobb att göra den gemensamma bilden tydlig genom att se till att värdegrundsarbetet genomförs och efterlevs.

Värdegrunden får sitt värde när vi lever efter den. Annars är den bara ett dokument. Värdegrunden behöver vara tydlig för alla i det dagliga arbetet.

Var en förebild

Vare sig du är projekteringsledare, projektchef, produktionschef (platschef), arbetsledare eller någon annan typ av ledare är du förebild och en påminnelse om vad värdegrunden betyder i praktiken. Det handlar om att "leva som du lär" och vara tydlig med hur du tänker och agerar.

Glömmer du däremot bort vad ni bestämt eller slarvar med att säga till om någon bryter mot era spelregler så spelar värdegrunden ingen roll i praktiken.

Exempel

Ett väldigt enkelt exempel kan vara att ni har bestämt att hälsa på varandra på arbetsplatsen. Om du som ledare passerar igenom en yta där många jobbar kanske du tänker – "Det är bäst att jag lämnar dem ifred, jag ska ju bara passera. Jag kan ju inte gärna säga hej till höger och vänster, det stör ju bara".

Det kan kännas logiskt. Men då bryter du också mot en spelregel och har satt en ny norm: "Det är inte viktigt att hälsa på varandra". Det var inte din avsikt, men det blev en konsekvens eftersom du leder tydligare genom vad du gör än genom vad du bestämmer.

Exemplet kan tyckas banalt, men det gäller för alla typer av handlingar. Hur och vad du gör spelar roll för kulturen.

Att göra är starkare än att säga

Hur du gör är alltså alltid viktigare än **vad du säger**. Om ni till exempel har handlingsprincipen "Vi låter alla komma till tals" så är det inte genom att upprepa detta ofta som du skapar effekt.

Du skapar effekt genom att säkra att alla kommer till tals i verkligheten. I det läget kan du **påminna** om att du låter alla komma till tals för att ni har en sådan handlingsprincip. Då skapar du förståelse för värdegrundens betydelse och är samtidigt en förebild.

Våga säga ifrån

Våga säga ifrån om någon bryter mot en spelregel. Det kan kräva mycket mod, men är helt avgörande för förändring. Våga konfrontera även vaga upplevelser som du tycker är tecken på något oroväckande. Att ni har en uttalad värdegrund kan hjälpa dig att ta ett samtal som annars skulle kännas jobbigt att ta. Använd gärna din upplevelse som utgångspunkt.

Exempel

"Jag hör en ton i samtalet som jag uppfattar som macho/gnälligt/hårt/nedvärderande/slarvigt (eller vad du nu har tyckt dig höra). Jag vet inte om det stämmer. Det litar inte riktigt med vår värdegrund. Finns det något vi behöver tänka på?"

Låt värdegrunden hjälpa dig att fatta beslut

Vissa beslut är relativt enkla att ta. Det finns sakliga skäl som talar för det ena eller andra förslaget. I andra beslut måste man kanske välja mellan olika alternativ som är relativt likvärdiga. Då kan man ibland ta hjälp av projektets värdegrund.

Exempel

”Båda förslagen är bra men på olika sätt. Vad är viktigast för oss i vårt projekt? Vi har grundvärdet ’Samhällsansvar’. Kan det hjälpa oss att välja?”

Om ett av era grundvärden i stället är ”Samverkan” kanske du väljer att ta in fler i beslutet. Om ett av era grundvärden är ”Kvalitet” så bör kvalitetsfrågan påverka vilket beslut ni tar, om det väger jämt i sakfrågan. Dvs det beslut som leder till högre kvalitet är bättre än det som inte gör det. Skulle ett av orden i stället vara ”Effektivitet” kanske det är ett annat beslut som är bättre. Fundera på om du agerar enligt era grundvärden när du tänker på de konsekvenser era beslut kan få.

Handlingsprinciper påverkar

Det kan också vara Handlingsprinciperna som hjälper dig med beslutet.

Exempel

Du behöver besluta att någon yrkesgrupp får företräde före en annan i tidsplanen för att effektivisera. Handlingsprincipen kan hjälpa dig både att fatta beslutet och att prata om det.

”Vi har en handlingsprincip som säger att vi ska göra bra och felfria arbeten och ska hjälpa varandra att göra det. I det här fallet behöver vi ge yrkesgrupp xx en chans att göra klart innan vi drar in med nästa gäng.”

(Självklart ska du bara säga så om det stämmer. Du ska inte gömma impopulära beslut bakom värdegrunden.)

När man märker att värdegrunden faktiskt gör skillnad i de beslut som fattas i projektet, blir det också lättare att förstå att det spelar roll vilka värdeord som valts till att utgöra projektets grundvärden.

Inkludera i besluten

Vill du få ett självgående team kan du också uppmuntra medarbetarna till att fatta beslut baserade på värdegrunden.

Exempel

Det uppstår situation där en medarbetare måste göra ett besvärligt val och kontaktar dig som ledare. Ska man göra klart på tid eller ska man göra arbetet så noggrant som egentligen behövs?

Här kan du välja att fatta beslutet åt medarbetaren. Då tar du över ansvaret och medarbetaren behöver inte bekymra sig. Fort går det också, för du kanske sitter inne med information som inte medarbetaren har. Men vad skulle hända om ni tar hjälp av värdegrunden?

Vill du leda värdebaserat skulle du kunna fråga medarbetaren hur hon eller han resonerar. Vilka värderingar är det som krockar? Om medarbetaren får vara med och fundera kring krav och kvalitet, era värderingar tillsammans med eventuell ny information som du har, kanske ni kan fatta ett gemensamt beslut. Ni har då fördjupat er relation, medarbetaren har stärkts och har fått hjälp att agera mer självständigt i en annan liknande situation.

Lyssna in diskussioner

Under veckomötet kan du låta gruppen diskutera strategier för att lösa praktiska utmaningar i stället för att komma med alla lösningar.

Exempel

En fråga som involverar flera olika yrkesarbetare kommer upp till diskussion. Du som ledare skulle kunna bestämma själv hur ni går vidare, men du är intresserad av att se om det finns lösningar du själv inte tänkt på. Låt gruppen diskutera frågan.

Lyssna på diskussionen och om du hör att gruppen hittar lösningar tillsammans, uppmärksamma dem på hur det är kopplat till värdegrunden.

”Kul att höra att ni hittade ett sätt att fixa problemet genom att alla drar sitt strå till stacken. Det är toppen när vi kan arbeta utifrån Samverkan” (eller vilket grundvärde som nu är aktuellt).

Vi motiveras av att få uppskattning, vi motiveras också av att självständigt hitta lösningar. Med en enkel kommentar har du bejakat motivationen att fortsätta jobba utifrån er värdegrund.

Värdegrund som hjälp i en konflikt

Om du ska medla mellan andra som är i konflikt hjälper det om du kan känna igen försvarsbeteenden och hjälpa medarbetarna att lugna sig och agera konstruktivt. Glöm inte att det ibland också är bra att ta hjälp utifrån, från en klok kollega eller HR. Det finns mycket kunskap om hur man hanterar konflikter, och man kan inte kunna allt. Men det är bra att kunna hantera mindre motsättningar innan det blir en riktig konflikt.

Exempel

Du hör en diskussion som låter alltmer ilsken och destruktiv. Fråga parterna om värdegrunden kan hjälpa till att lösa konflikten.

”Vi har ju handlingsprincipen att lyssna på varandra. Det här verkar viktigt för dig. Vill du berätta hur du tänker?”

Fråga dem om vilka behov som kan tänkas ligga bakom konflikten. "Vad skulle du önska/behöva?"

Parterna kanske behöver din hjälp med att hitta saklighet. Träffa dem sedan igen i ett nytt möte när känslorna lugnat sig.

Status

De flesta av oss tycker att det är en behaglig känsla att uppfattas som en intressant och viktig person. Vår överlevnad som människa har i tusentals år hängt på att vår grupp lät oss få vara med, att vi fick äta av maten och att vi valdes ut och fick fördelar som bidrog till att vi var lite mer skyddade och fick ett lite lättare liv. Personer med den typen av status har haft större möjligheter att överleva. Det har påverkat formatet av våra hjärnor så att vi fortfarande idag får en skön känsla av hög status.

Det behöver inte handla om att vara chef eller ha en cool bil, utan om att räknas, om att uppfattas som klok eller kul. Status i ledarskapet behöver inte handla om saker, kläder eller hög lön, (även om det kan göra det) utan ofta om att bli lyssnad till och bli respekterad. Det är kopplat till hög status att vara den som andra går till för att få svar och att vara en person som är fri att fatta beslut som påverkar andra.

Vad ger dig en känsla av status i ditt liv? Att vara ledare? Att vara omtyckt? Att vara respekterad som yrkesperson? Att få alla att skratta? Att kunna mycket?

En ledare kan behöva jobba med sig själv och det egna behovet av status. Säger du saker till medarbetarna för att det gör dig populär? Vill du umgås med andra som har hög status på fikaraster? Är det viktigt för dig att andra får reda på när du gör något framgångsrikt? De här och liknande känslor kan alla ha ibland, våra hjärnor funkar så. Fundera över om status är viktigt för dig, och i så fall varför. Kan er värdegrund hjälpa dig att fundera över hur du som ledare vill vara en förebild?

Framför allt handlar det om att det i teamet inte ska finnas personer som återkommande behandlas som om de har låg status. Det är plågsamt för individen och en grogrund för framtida problem. Att reflektera över dina egna tankar kring detta är en bra start.

Se till att inte någon medarbetare definieras som en person med låg status i gruppen. Det är sällan uttalat, men ändå kan ofta alla svara på frågan "Vem har lägst status på vår arbetsplats?".

Stanna upp och reflektera över ditt ledarskap

Som människor styrs vi oftast av många samverkande drivkrafter. Det finns ofta flera anledningar till att vi gör det vi gör. Ett sätt för en ledare att systematiskt arbeta med detta är att stanna upp och reflektera. Att medvetet fundera över vad som driver dig kan hjälpa dig hantera situationer när det är svårt att leda.

Exempel

Du såg att en medarbetare stoppade arbetet för att det blivit för rörigt på våningsplanet, med risk att snubbla eller tappa material på medarbetare nedanför. Alla stannade upp och städade. Vad tänker du?

”Toppen – de tar eget ansvar” Eller: ”De borde ha frågat mig först?”

Om du som arbetsledare hellre hade velat att de skulle fråga dig först, innan de beslutade sig för att stanna upp, kan du behöva fundera på hur du själv lever efter värdegrunden. Om säkerhet är en absolut faktor och till exempel ”Tillsammans” är ett grundvärde är det logiskt för medarbetarna att göra som de gjorde. Utan att fråga dig.

Vilka drivkrafter ligger i så fall bakom känslan att det varit bättre för dig om du fått bestämma? Varför då?

Stanna upp en stund, skriv gärna ner några tankar så att du över tid får syn på dina egna drivkrafter och kan jobba med att förstå och hantera dem.

Personlig mognad och självinsikt kommer inte gratis. Vi lär både av våra fel och av att göra rätt.

För en ledare är det viktigt att jobba med sig själv och sina egna drivkrafter - inte bara med medarbetarnas.

Hitta ditt sätt

En del ledare gör den här typen av funderingar på egen hand, kanske när man springer i skogen eller sitter i bilkö. Andra tar hjälp av en kollega, en vän, mentor eller coach. Att arbeta med din motivation och att reflektera över varför du gör som du gör är en viktig del av ledarskapet. Var aldrig rädd för att söka stöd om det känns svårt att få till på egen hand.

Se till att du vet vad som gäller

Sist men inte minst, glöm inte att det finns en hel del lagstiftning kring till exempel psykosocial arbetsmiljö, likabehandling och etik. Ibland sammanfaller det med värdegrundsarbetet. Se till att du vet vad som gäller. Ta stöd från din organisation eller gå en utbildning. Kan du både lagen och hur man driver värdegrundsarbete är du väl rustad att bidra till projektet.

Jobba med konsekvensstyrning

Led med positiva konsekvenser

Hur bra ledare du än är, och hur bra ert värdegrundsarbete än är, så finns det fler saker som påverkar medarbetarna. Ni kan alla ha gjort ett bra jobb med att skapa, införa och förankra värdegrund och spelregler med medarbetarna. Men ändå kanske det finns personer och grupper som värderingarna inte biter på.

En viktig del i att leda andra är att förstå att det som styr oss människor är de konsekvenser vi möter när vi gör något. Vi gör gärna det vi gillar att göra, det som ger oss en positiv fördel. Vi vill också undvika negativa konsekvenser.

Ett värdegrundsarbete som bara uppfattas som en extra arbetsbörda blir ingen belöning, och medarbetarna kommer därför inte vara så motiverade att göra det. Ett värdegrundsarbete där vi skapar något som känns bra och som löser problem är belönande och därför lättare att engagera sig i. Engagemang kan i sin tur bidra till högre kvalitet, gemenskap och roligare dagar på jobbet.

Dela positiva exempel

Som ledare vill vi att medarbetare ska vara motiverade att göra ett bra jobb. Vi kan påverka motivationen med hjälp av positiva belöningar. Lagg märke till när medarbetare tar den svårare, men rätta vägen. Använd det sedan som ett gott exempel, tacka och ge erkännande till personen eller gruppen. Dela med dig av det goda exemplet genom att berätta om det.

Självklart ska du inte skapa stjärnor eller favoriter i en grupp, så försök hitta goda exempel hos alla. Väldigt ofta kan ett enkelt tack, ett återkopplande mejl när du ser något bra eller ett uppskattande ögonkast fungera som en stark positiv konsekvens. Det skapar motivation att fortsätta göra ett bra jobb.

Berätta när någon gjort något bra – gärna inför andra.

Belöning direkt och återkommande

Den positiva konsekvensen har stark påverkan. Jämför med den härliga känslan efter en motionstur eller när vi äter något gott. Där och då känns det väldigt bra. Det är också bra om den positiva konsekvensen är något man kan lita på, att den återkommer. Det vill säga att jag får tack varje gång, och inte bara en gång. Det är viktigt att det jag gör extra bra får belöning varje gång. Bullen smakar alltid lika gott. Det vet den som gillar bullar och som försöker avstå. Det är alltid lika frestande att tacka ja. Den som gillar att träna tycker att det ger en skön känsla i kroppen, i alla fall direkt efteråt, och kan längta efter nästa löptur då man kan uppleva den sköna känslan igen.

Positiva konsekvenser, som kommer direkt, är alltid den starkaste typen av konsekvenser.

På jobbet behöver vi få höra ett tack eller liknande när vi ansträngt oss extra. Du som ledare kan stärka värdegrundsarbetet genom att ge ett tack när någon gjort något bra för att skapa en god kultur.

Exempel

En arbetsledare kommer till dig och är bekymrad för att det är en grupp yrkesarbetare som inte verkar bry sig om era spelregler. Hon/han vet inte hur situationen ska hanteras. Du är själv under stark press och det kan vara frestande att säga "lös det bara – alla ska följa spelreglerna".

Men glöm inte att belöna arbetsledaren för att han/hon tar uppgiften på allvar. Det kan du göra genom att säga "Vad bra att du tar det här på allvar. Det är precis så man ska göra. Vad har du provat för att hantera situationen?" Prata ihop er om goda strategier, och se till att följa upp och berömma, även om problemet drar ut på tiden. Undersök om du kan bidra till lösningen. Och om problemet löser sig, se till att du tar ett samtal med arbetsledaren efteråt, tacka och bekräfta att det var rätt att ta tag i situationen.

Då har du skapat motivation för arbetsledaren att fortsätta anstränga sig genom tekniken **skapa positiva konsekvenser**.

Belöning i vardagen

En positiv konsekvens som kommer långt senare, till exempel i ett årligt medarbetarsamtal har i princip ingen påverkan alls på beteenden. Att arbeta med belöningar kräver därför ett närvarande ledarskap, att du finns på plats för att återkoppla och bejaka.

Har ni en projektkultur där ni bekräftar och bejakar varandra tar medarbetarna ofta själva en stor del av ansvaret för de positiva belöningarna. En medarbetare kanske får ett uppskattande "bra jobbat" från kollegan, och en annan får ett särskilt tack för hjälpen på morgonmötet. Att få många att samarbeta kring de goda konsekvenserna är ytterligare en anledning att arbeta tidigt med värdegrunden. Genom att skapa en schyst projektkultur blir de positiva belöningarna fler "på köpet".

Fira

Fira gemensamt när ni uppnått ett delmål. Köp "gofika" eller överraska med något kul. Eller så unnar ni er en gemensam fikapaus där ni applåderar, hurrar eller något annat som sticker ut i vardagen. Passa på att ge beröm och visa på goda exempel. Lite skratt och lek kan göra att alla orkar anstränga sig lite till. Att fira är ett kostnadseffektivt men starkt sätt att utveckla motivationen.

Fira när ni uppnått något!

När någon gör fel

Ibland finns det ju person som slarvar, som fuskar, stjälar, mobbar eller gör andra fel. Fel kan ju till och med leda till fara. De här negativa handlingarna måste mötas med en negativ konsekvens. Annars får personen som gör fel bara fördelar av att göra fel. Den här personen vinner ju något på att (till exempel) slarva. Den kan tänka på sig själv i stället för att bry sig om andra. Andra fördelar kan vara att vinna makt och status genom att härska och mobba. Den som gör fel får vinster av det, medan det drabbar andra negativt.

Om du inser att någon gör fel måste du som ledare agera med stark konsekvens, på en gång. Du behöver göra tydligt vad som inte är ett ok beteende.

Exempel

Du kanske måste avbryta det du gör just nu för att ta en person som betett sig olämpligt åt sidan och säga "Jag ser vad som händer, det är inte ok och jag kommer inte acceptera det i fortsättningen".

Ta handlingsprinciperna till hjälp för att bli konkret i din återkoppling. "På den här arbetsplatsen behandlar vi varandra med respekt. Därför vill jag att du talar till dina kollegor utan att använda sårande ord och komma med antydningar."

Återkoppla på vad personen gör eller gjort

Man kan behöva fundera på hur man ger en negativ konsekvens. Kanske handlar det om ett allvarligt enskilt samtal, några uppföljande frågor eller en kort återkoppling med korrigeringar. Men hur säger man?

Negativa handlingar som någon gör kan bero på missförstånd, ovilja eller brist på engagemang. Men det hjälper inte att säga "du är slarvig och oengagerad". Undvik att återkoppla på hur du tycker att någon är. Däremot kan du säga vilka beteenden, handlingar eller resultat som du ser. Alltså vad någon gör eller har gjort.

Exempel

Om du säger: "Nu har jag sett att du slarvat flera gånger, det är jäkligt trist att du inte bryr dig mer om resultatet" så har du skaffat en ovän och en medarbetare som kommer tappa eventuella rester av motivation.

Därför kan du i stället behöva säga: "Jag såg att du lämnade utan att städa undan på arbetsplatsen igår. Var det något som hände som gjorde att det inte blev gjort?... (Lyssna på svar.) Idag vill jag att du prioriterar att städa, och får du problem vill jag att du kommer till mig, så löser vi det tillsammans."

Ta samtalet

Du måste alltså ta samtalet med personen som gjort fel. Men tänk på att det som du uppfattat som slarv kan bero på missförstånd, på kompetensbrist, kris i privatlivet, stress eller någon helt annan faktor. Därför kan du börja med att konkret peka på vad du skulle vilja förbättra.

Exempel

"I förmiddags när jag var vid ingång 3 så såg jag vid två tillfällen att en leverantör fick stå utanför och vänta med sin lastbil för att ingen släppte in dem. Vad var det som hände?"

Lyssna på svaret, det kan finnas intressant information för dig som ledare. Kanske har ni missat i planeringen på något sätt. Om det visar sig att personen helt enkelt gjort fel, förklara vad du vill att personen gör i stället, och varför.

"Som du vet är det viktigt för oss med samarbete, och det gäller också med våra leverantörer. Jag vill att du prioriterar att bevaka grinden, ingen ska behöva vänta på att bli insläppt. Är du med på det?"

Den här typen av samtal behöver alltså inte vara bestraffande i hur det utförs, man behöver inte skrika eller vara auktoritär. Men du måste ta samtalet, dvs skapa en konsekvens.

En negativ konsekvens ska inte vara bestraffande till sitt utförande, dvs personen ska inte utsättas för skam eller uthängning. Men den ska vara en tydlig markering. Skapa sedan en dialog för bästa resultat.

Direkt och återkommande

Vi skrev tidigare att den positiva belöningen bör komma direkt och återkommande. Det gäller också den negativa konsekvensen. Om medarbetaren tror att det "bara" är att utstå lite skäll en gång, kan det ändå "vara värt" att göra fel.

Exempel

Jämför med risken att få böter. Tänk dig att du har bråttom och kör längs en motorled. Det finns ingen fartkamera, underlaget är bra, det är inte mycket trafik och väldigt sällan några poliser. Du kan åka på böter, men risken är liten. Håller du alltid fartgränsen eller är du frestad att trampa på gasen?

Föreställ dig i stället att du **direkt** får böter om du kör snabbare än hastighetsbegränsningen. Boten kommer med ett pling i mobilen så fort du kör för snabbt. Det här händer **varenda gång**. Skulle du vara lika sugen att trampa på gasen?

Det gäller alltså att säga till direkt, eller så snart det är möjligt.

Tänk på att inte kritisera personen inför andra, om du inte har väldigt starka skäl för det. Det blir bättre resultat i enrum. Se till att du själv inte är upprörd, det är svårt att vara sakligt då. Om du själv känner dig känslomässigt påverkad kan du behöva skjuta upp samtalet tills du lugnat dig.

Fortsätt följa upp

Tyvärr räcker det sällan att ta ett sådant här samtal en gång. Personen som gjort fel kan fortfarande uppleva att den får mer positiva belöningar av att göra fel.

Exempel

Tänk dig till exempel att du fått höra att det är viktigt att alla kommer i tid till ett möte. Men du svänger ändå förbi kaffemaskinen först, för det är ju gott med kaffe, och så väldigt sent kommer du ju inte, ingen märker något ändå... Din positiva konsekvens (gott med kaffe) blir då troligen större än den positiva konsekvensen av att komma helt i tid (göra rätt). Alltså tar du kaffet och kommer lite sent. Eller?

Men om du får kritik varje gång du gör så, kan det hända att du svänger förbi kaffemaskinen lite tidigare nästa gång så att du hinner i tid till mötet. Det är ju inte kul att börja varje möte med kritik. Eller?

Var uthållig och ansträng dig att orka fortsätta säga till. Det hjälper inte samla förseelser på hög och sedan ta ett allvarligt samtal när det gått för långt. Enstaka samtal har väldigt liten påverkan på andras sätt att jobba i vardagen.

Som sagt, fortsätt följa upp

Om du säger åt någon en gång, men sedan låter bli att säga till när personen gör samma fel igen, då har du skapat en ny konsekvens som säger "jaja, ok då." Då hade du hellre kunna låta bli att säga något alls. För du har visat att det inte spelar någon roll när du säger till. Det är alltså otroligt viktigt att fortsätta följa upp på beteenden du vill hindra eller stoppa.

Fortsätt följa upp tills det negativa beteendet försvinner.

Men kom ihåg att den positiva konsekvensen är den starkaste, så se till att du är generös med positiv återkoppling när det finns tillfälle. Då skapar du också lojalitet och motivation på köpet.

En negativ konsekvens gör att man vill undvika att göra fel, eller undvika att bli upptäckt när man gör fel.

En positiv konsekvens ger motivation att göra rätt.

Medarbetarna bidrar med konsekvenser

Är både ledaren och värdegrunden tydlig så kommer fler medarbetare vara med och styra med konsekvenser. Det kommer att vara lätt att veta vad som gäller och vad som ska göras om något går fel. Det kommer vara lättare att som kollega säga "bra gjort" i en god kultur. Det är också lättare att säga "Men vänta nu lite... vad händer här?" när något är fel. Man kan alltså se arbetet med värdegrunden som en investering för dig som ledare. Skapar du tydlighet i början så är det fler som delar på ansvaret allt eftersom.

Att lita på varandra

Utveckla tillit

En sista viktig pusselbit i ledarskapet ska vi ta upp i det här avsnittet. Det handlar om tillit. Ett byggprojekt är alltid en komplex uppgift. Många personer ska involveras, många praktiska problem ska lösas, många olika viljor ska samsas. Målbilden kan förändras under projektets gång. Ju större komplexitet det finns på en arbetsplats, desto större tillit behöver vi bygga.

Litar vi inte på varandra måste vi lägga mycket tid på kontroll, uppföljning, revision och kravspecifikationer. Det här är saker som vi visserligen måste göra för att mäta vårt gemensamma resultat, men det är otroligt tidsödande om vi också måste kontrollera alla parter och kollegor i projektet.

Det är bra om tillit finns med som en del av vår värdegrund. Men finns det inte definierat i värdegrunden är det ändå viktigt att försöka utveckla tilliten.

Om vi hela tiden måste kontrollera varandra slösar vi resurser.

Brist på tillit

I ett team utan tillit misstänker man lätt att andra inte gör sitt jobb ordentligt. Ledare kan behöva bli detaljkontrollerande vilket i sin tur riskerar att inget händer när ledaren inte är på plats. Medarbetare riskerar också att tappa sitt engagemang och sin drivkraft.

Brist på tillit försämrar engagemanget.

Team med tillit

I ett team med tillit vågar man erkänna fel och man hjälper varandra för att skapa det bästa gemensamma resultatet. Man finns för varandra i utmanande situationer och man får göra sina arbetsuppgifter utan att känna sig ifrågasatt. Man vågar också säga till om man behöver hjälp och stöttning. Man tar egna initiativ och ledarens resurser frigörs till att stötta teamet så att de kan leverera så snabbt och bra som möjligt.

Om vi kan lita på att alla vill dra åt samma håll, och att alla vet vad de håller på med kan vi ägna tiden åt att göra rätt saker.

Team som känner tillit jobbar bättre.

En viktig anledning att arbeta med värdegrund är att det påskyndar vägen till tillit. Bland annat eftersom det ger medarbetarna en möjlighet att dela med sig av egna värderingar och diskutera vad man önskar av sig själv och andra i samarbetet. Det skapar en ökad öppenhet, vilket skapar ökad tillit.

Stötta öppenhet i besvärliga situationer

En känsla av att man inte är ensam i motgång skapar lojalitet till gruppen och uppgiften.

Exempel

Du noterar att en medarbetare är disträ och långsam en dag. Fråga – och om personen känner tillit till dig kan det kan hända att medarbetaren delar med sig av vad som ligger bakom. Kanske finns det baby med kolik där hemma, en pappa på sjukhus, eller ett ryggont som är värre än vanligt.

Säg till medarbetaren att ingen behöver vara perfekt, och hitta ett sätt att avlasta personen just idag. Kanske kan hela teamet hjälpas åt att slutföra. Det skapar sammanhållning och respekt för varandra.

En medarbetare som är rädd att erkänna fel riskerar att mörka och försköna. Om man däremot vet att man kommer att bli lyssnad till, på ett respektfullt sätt, finns en större chans att personen vågar dela med sig av farhågor, fel och risker.

Exempel

Tänk dig att du är en golvläggare som ska göra slutarbetet på ett golv. Du ser att rördragningen på ett ställe ser märklig ut och du misstänker att någon har gjort sitt jobb dåligt. Du är stressad, det ska in nytt folk nästa dag och det är snart dags för helg. "Äh, de vet väl vad de gör, jag kan inte ta ansvar för deras jobb" kanske du tänker, och lägger golvet som vanligt. Du kan ändå inte släppa tanken på att det kan finnas ett fel, och på måndag så går du till arbetsledaren och tar upp saken.

Om nu arbetsledaren blir arg, säger "vad i h-e kunde du inte ha sagt det förut, nu blir det ju jättedyrt att ta upp och kolla", så finns det en risk att du låter bli att säga till nästa gång. Felet kommer säkert inte upptäckas ändå förrän du är långt borta. Då har ledaren skapat en kultur där man håller tyst för att slippa skäll.

Om du i stället får uppskattning från ledaren för ditt mod att säga till blir det en slags belöning. Kan du och din arbetsledare sedan tillsammans gå och undersöka saken och kanske hitta en lösning finns goda chanser att du känner dig kompetent och uppskattad vilket gör att du är mer motiverad att bidra med ett gott arbete.

Kanske var det inte ens ett fel på rörläggningen, men du vet nu att det är viktigt att bry sig om resultatet. Ledaren signalerar också att det är viktigt att påpeka fel och att man får fatta felaktiga beslut så länge man vågar erkänna dem.

Stötta alltså medarbetare som erkänner eller påpekar brister och fel. Deras påpekande är ett tecken på att de känner tillit både till dig och till sin yrkeskompetens.

Tillit skapas över tid

Tillit är något som skapas mellan individer, men är också möjligt att skapa i ett team. För att tillit ska uppstå måste alla i teamet känna sig trygga och välkomna.

Vi som team behöver kunna lita på varandra och våga säga vad vi tänker och tycker. Vi måste kunna lita på att det vi beslutar gäller, och att vi får veta när något ändras. Tilliten ökar när vi provas och utmanas och det visar sig att vi finns där för varandra. Vi påskyndar tilliten genom att öppna oss och dela med oss av tankar i trygg förvissning att det vi säger inte kommer att förlöjligas eller vändas mot oss.

Tillit skapas inte över en natt, men har man upplevt att jobba i ett gäng med tillit vet man att det är en härlig känsla och att man ofta skapar fantastiska resultat tillsammans. Som ledare skyndar du på den processen genom att ni lär känna varandra, pratar om värdegrunden och löser problem tillsammans.

Lästips

På nästa sida kan du ta del av tips på hur du håller bra möten.

Därefter börjar ett kapitel om värdegrundsarbetet i produktionsskedet. Där finns avsnitt riktade till flera roller och funktioner, under olika delar av produktions-skedet. Välj att läsa det som passar dig.

Fördjupning

Läs gärna kap 1 sid 31 i Sten Philipsons **”God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning”** om du vill läsa mer om tillit och ömsesidigt förtroende.

www.boverket.se/projektkultur

Möten – tips för att lyckas

Före – under – efter

Det som är bra med ett möte är att alla är samlade utan att störas (allt för mycket) av att det finns andra uppgifter att göra. Var rädd om den stunden, se till att den blir betydelsefull. Ju bättre förberedd du är som mötesledare – desto mer kan deltagarnas tid användas till något bra. Förberedelsen tar tid för dig, men ett dåligt förberett möte som blir onödigt långt eller är mindre effektivt slösar allas tid. Alltså vinner verksamheten på att du förbereder mötet.

Efter ett möte är det viktigt att säkra att det ni sagt också händer. Alla har säkert uppfattat era diskussioner lite olika, se därför till att dokumentera beslut och se till att de är lätt tillgängliga för alla. Som ledare behöver du också ofta följa upp och se att alla gör det ni sagt.

Värdegrundsmöten

De möten som krävs för ett värdegrundsarbete kan ibland skilja sig från andra typer av möten genom att de bara blir effektiva om alla vågar och vill bjuda på sig själva. Därför kan mötena kräva lite extra omsorg. Vissa grupper jobbar redan så bra tillsammans att värdegrundsarbetet kan bli en punkt på agendan i era vanliga möten. Men nya grupper eller grupper med samarbetsproblem kan behöva ett bra ramverk. Med hjälp av guidens olika förslag på mötesupplägg tillsammans med tipsen nedan kommer du komma långt.

Tips inför möten:

- Dela gärna upp stora bord i mindre för att kunna göra gruppindelningar. Tiden används mer effektivt om flera diskussioner kan pågå parallellt.
- Undersök om det finns sittmöjligheter utanför rummet så att gruppen kan delas upp i mindre grupper om ni inte får plats i mötesrummet.
- Undersök om det finns blädderblock och whiteboards i lokalen.
- Whiteboards på stativ är praktiskt, då kan ni förflytta er i rummet.
- Rensa väggar så att ni kan hänga upp material och stå och jobba i en del övningar.
- Låt alla skriva namnskyltar (på en hopvikt A4 eller på en bit maskeringstejp) om någon är ny i gruppen.
- Förbered eventuellt utdelningsmaterial, papper, pennor och notisar, tejp för att fästa blädderpapper på väggarna eller annat som gruppen behöver. Ta gärna med egna bra blå och svarta spritpennor.
- Notera gärna att i alla mötesupplägg finns en uppstart med syfte, mål och incheckning. Det finns också en tydlig avslutning. Vill du göra egna mötesplaneringar, se till att du har en bra start och ett summerande slut i varje möte.

Tips inför digitala möten:

- Håll mötet kortare och ha pauser oftare.
- Se till att du som mötesledare är bra belyst och placera dig så att ditt ansikte syns bra.
- Det är extra viktigt att det finns tydliga spelregler för mötet i det digitala rummet. Till exempel kring aktivt deltagande, hur man får ordet och hur chatten ska användas.
- Skriv redan i mötesbokningen att deltagarna behöver kunna ha mikrofon och kamera på.
- Se till att alla har kamera och mikrofon på i mötet. Det normala brukar vara att alla sätter mikrofonerna på mute, men du får mer engagemang om allas röster hörs. Mötet blir snabbare, mer engagerat och skratten hörs.
- Kolla att du vet hur du gör gruppindelningar i ditt mötesverktyg.
- Förbered övningar och instruktioner skriftligt, till exempel i power point, så att deltagarna kan ta kort eller skärmdumpar med sig ut i grupprummen. Annars är det lätt för deltagarna att glömma den fråga de skulle diskutera.
- När du ber deltagarna prata om något i ett "break-out"-rum, tala om hur de ska redovisa sina svar när de är tillbaka. Till exempel att någon av dem tar noteringar som de sedan kan kopiera och dela i chatten. Då finns det större chans att de pratar om det du vill att de ska prata om. Dessutom får du hjälp att dokumentera mötet.
- Förbered ett enkätverktyg för prioriteringar och omröstningar. Enkätverktyg finns i de flesta digitala verktyg som används på arbetsplatser idag.

Tips inför hybridmöten:

- Be gärna deltagarna som är på plats fysiskt att koppla upp sig via laptops i det digitala mötet, med kamera på. Använd gemensam konferensmikrofon.
- Ha ett tydligt ledarskap där du ser till att alla får prata.
- Använda en digital arbetsyta där ni alla kan samverka.
- Be någon dokumentera i varje grupp.
- Säkra att alla ser och hör varandra med hjälp av kontrollfrågor.
- Se till att alla som medverkar digitalt har kamera på.
- Boka gärna extrarum så att du kan skapa gruppövningar där du kan blanda digitalt medverkande och personer på plats i olika gruppkonstellationer.
- Utse gärna en av deltagarna som medverkar på distans att bevaka så att alla blir inkluderade lika mycket.

Lästips

Här i guiden finns det 21 olika förslag på mötesupplägg som passar till projektets olika faser och situationer. Alla mötesupplägg är samlade i slutet, och du hittar hänvisningar löpande i texten. De är framtagna för att hjälpa dig uppnå en så god projektkultur som möjligt utifrån metodiken.

Självklart kan du göra dina unika upplägg. Använd ditt omdöme för att göra bästa anpassning för dig. Förhoppningsvis kommer du att märka att mötesuppläggen är framtagna utifrån praktisk erfarenhet och att de kan ge dig bästa möjligt skjuts framåt.



Förstudie- och
programskede

Projekterings-
skede

Produktions-
skede

Efter ett projekt

Produktionsskedet

Totalentreprenören ansvarar för produktionen av projektet som sker enligt de avtal som tecknats med beställaren.

Att driva värdegrundsarbetet i produktionsskedet

Produktionsskedet

Viktiga roller i värdegrundsarbetet

Ledande roll

Värdegrundsarbetet sker i nära samarbete mellan totalentreprenör och beställaren men det är totalentreprenören som är ansvarig om det finns en sådan. Det kan till exempel vara projektchefen som driver värdegrundsarbetet, tillsammans med eventuell partneringledare.

Fler ledande roller som behöver involveras

I mindre projekt kan samtliga medarbetare involveras i hela processen.

I större projekt behöver först olika ledare sättas in i värdegrundsarbetet så att de kan engagera övriga medarbetare i nästa steg, när värdegrunden ska ut i projektet. Till exempel projektledare och produktionschef (platschef), liksom arbetsledare TE, projektledare UE, ledande montörer UE och Bas U.

Andra roller som inkluderas i arbetet

För att skapa kontinuitet är det bra om projekteringsledare är med i överlämningen.

Skyddsombud är en viktig part.

I mindre projekt behöver man inte skilja på ledare och andra medarbetare, samtliga kan jobba tillsammans från början.

Mål med värdegrundsarbetet:

- Att ha infört ett systematiskt värdegrundsarbete.
- Att en gemensam värdegrund för projektet har definierats. Finns det en värdegrund framtagen i tidigare skeden så utgår man från den.
- Att ha engagerat alla ledare i att förstå, utveckla och leva värdegrunden.
- Att ha förankrat och skapat engagemang i värdegrunden hos alla medarbetare i projektet.

Att göra

Ta fram värdegrunden

- Formulera (eller uppdatera) grundvärden och delvärden.
- Välja (eller uppdatera) handlingsprinciper.
- Sätta övergripande spelregler för arbetsplatsen.

Införa och förankra värdegrunden

- Informera och diskutera.

- Sätta spelregler i olika arbetsgrupper och team.
- Följa upp i avstämningsmöten.
- Agera i vardagen.

En påminnelse om metoden

Den här guiden

Guiden som du läser nu är en komplettering till Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning**. Här får du praktiska förslag på hur vägledningen kan tillämpas. Vi använder vägledningens begrepp **grundvärden** och **handlingsprinciper**. Tillsammans definierar de värdegrunden för projektet. Sedan tillkommer **spelregler** som är mer föränderliga och anpassas allt eftersom.



Värdegrund

En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot andra människor och hur man fattar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet. Det kan i sin tur leda till högre kvalitet i leveransen och färre fel och olyckor.

Självklart kan du anpassa arbetssättet efter förutsättningarna i just ert projekt. Har du ett mindre bygge där samma personer ska jobba ihop hela produktionen vinner ni mycket på att involvera alla medarbetare på en gång. Det ger störst effekt. Har du ett större projekt är det mer tidseffektivt att planera ett genomförande i flera steg.

Värdegrunden är en del av kvalitetssäkringen

Värdegrundsarbetet är inte en fristående aktivitet, utan en integrerad del av hur ni når projektets mål. Det är en del av kvalitetssäkringen. Den hjälper projektets medarbetare att göra rätt på jobbet och sker till större del i vardagen.

En stark värdegrund kan bidra till en kultur där vi värnar om varandra och om projektet.

Vi utgår här i guiden från att arbetet har påbörjats i projekteringsskedet. Därför kallar vi inledningen av arbetet i den här delen för en "nystart". Men det aldrig är för sent att påbörja ett värdegrundsarbete. Bättre sent än aldrig! Börjar ni arbetet nu kan det vara relevant att gå tillbaka till tidigare delar av guiden för att få tips om hur du och dina kollegor kan dra i gång forandandet av värdegrunden.

Aktiviteter för att skapa en god projektkultur

Kort översikt

För att du ska få en uppfattning om vilka aktiviteter det handlar om när värdegrundsarbetet ska nystartas och fördjupas i produktionsskedet kan du skumma igenom listan nedan. Allt görs inte på en gång, tänk på att arbetet sker ett litet steg i taget. Du får tips längre fram i guiden på hur du kan göra.

Det är inte en enstaka stor satsning som ska göras, utan vardagliga aktiviteter som genomförs av olika personer som en normal del av jobbet.

Att ha koll på i nystarten:

- Se till att du själv är uppdaterad på värdegrunden och hur den är formulerad.
- Reflektera över hur du själv förhåller dig till värdegrunden. För att kunna fatta beslut om vilken typ av arbete ni ska göra behöver du känna dig trygg med att värdegrunden hjälper er skapa den goda kultur ni strävar efter.
- Ta hjälp av vad som gjorts av andra ledare, tidigare i projektet.
- Ha koll på gällande lagstiftning inom arbetsmiljö och diskrimineringslagen.
- Se till att alla medarbetare förstår **varför** ni gör arbetet– hur värdegrunden kan hjälpa er nå projektets mål och vision.
- Se till att alla medarbetare förstår **vilken** värdegrund som gäller, och att de är medskapande i att forma den.
- Skapa möjligheter för alla medarbetare att fundera på egna värderingar och hur de egna värderingarna förhåller sig till verksamhetens värdegrund.
- Var tydlig med att spelregler ska uppdateras och förankras i varje ny grupp som tillkommer.
- Dokumentera löpande och skapa en digital plats för uppdaterad dokumentation så att materialet finns tillgängligt i hela projektet.
- Planera in möten där ni stämmer av den upplevda projektkulturen.
- Lämna över stafettpinnen så att andra kan fortsätta leda arbetet med att införa, förankra och arbeta enligt värdegrunden.
- I varje överlämning gäller det att hitta en balans så att huvudbudskapet inte förvanskas samtidigt som varje ledare måste få processa och tolka informationen och agera självständigt i sitt genomförande. Se till att du finns till hands och kan fungera som ett stöd.
- Håll ett öga på att det inte bildas subkulturer som skapar egna regler.

Det här var några exempel på vad som är bra att göra. Längre fram ger vi tips om hur du kan göra.

Fördjupning

Vill du ha en djupare kunskap i metodiken med fler exempel hänvisas till Sten Philipsons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning** på www.boverket.se/projektkultur.

Lästips

Fortsätter du läsa får du fler förslag på hur du leder arbetet med att nystarta värdegrundsarbetet i produktionsskedet.

Vissa avsnitt vänder sig till högre ledningen, andra till alla sorters ledare och ett avsnitt är riktat direkt till arbetsledare. Välj det som är aktuellt för dig.

För dig som har ett projekt där ni inte börjat med värdegrundsarbetet än, använd guidens alla kapitel till hjälp. Du kan till exempel läsa avsnitten "Skapa grundvärden - hur gör man" och "Skapa handlingsprinciper – hur gör man" i förra kapitlet om projekteringsskedet.

För dig som ansvarar för helheten i större projekt

Nystarta värdegrundsarbetet

Stora och små projekt

Det här kapitlet är riktat till dig (eller er) som är högre chef eller ansvarig.

I ett stort projekt behöver arbetet ske på ledningsnivå av praktiska skäl. Det är inte tidseffektivt att samla alla medarbetare. Man måste jobba systematiskt med planering och förankring, och det arbetet beskriver vi här.

I ett mindre projekt är det desto viktigare att engagera så många som möjligt från början. Men det måste alltid finnas någon som ser till att det blir av. Har du ett mindre projekt kan du plocka det som passar just dig i guiden.

Vill du veta mer om hur du arbetar med värdegrund i det praktiska dagliga arbetet, där värdegrunden ska förankras i verksamheten, kan du gå till nästa kapitel. ("För dig som ska få det att hända i praktiken") Det passar alla sorters ledare. Välj att läsa det som passar dig bäst.

Roller i nystarten

Drivande roll

Chef. Till exempel produktionschef (platschef) och/eller partneringledare.

Medansvariga

Övriga viktiga chefer och ledare från TE, tex projektledare, projektchef och eventuellt chefer från stora UE.

Medverkande

Välj de medarbetare som kommer att arbeta med projektkulturen i vardagen. Till exempel Projektledare UE, arbetsledare TE, Bas U, Lagbas, ledande montörer UE och skyddsombud.

Projekteringsledare eller annan ansvarig från projekteringsskedet.

Ta eventuellt in en stödfunktion i form av mötesledare.

I mindre projekt medverkar helst alla medarbetare, inte bara ansvariga och arbetsledare.

En nystart

I många projekt är värdegrunden ofta både definierad, införd och förankrad när projektet kommer till produktionsskedet.

Men det går inte att ta för givet att det man bestämt i tidigare skeden omedelbart fungerar i nästa skede. Det finns alltid en risk för att värdegrunden känns som en skrivbordsprodukt och inte något som medarbetare i produktionen känner relation till. Först en nystart alltså, så att värdegrunden blir relevant och så att ni i produktionsledningen ska kunna känna er bekväma med att driva värdegrundsarbetet vidare.

Överlämning

För att göra övergången till produktionsskedet krävs antagligen både en överlämning från ansvariga i projekteringsskedet och ett arbete med att utveckla och anpassa värdegrunden.

Först ska ni skapa förståelse för värdegrunden och sedan ska ni se till att alla följer den. Enkelt? Ja, ibland. Den här guiden finns som stöd när det krävs lite mer.

Så här gör du nystarten av värdegrundsarbetet

Du och dina kollegor i ledningen ska först och främst se till att värdegrunden fungerar. Antingen som den är, kompletterad eller omformad för att fungera i produktionsskedet.

Samla ansvariga ledare

Samla en grupp av ansvariga som tillsammans ska driva arbetet. Det kan vara en bra signal att produktionschefen (platschefen) kallar till och leder mötet. På så sätt visar ni för projektet att värdegrundsprojektet har hög prioritet i produktionsskedet. Kalla också den person som ansvarar för överlämningen från förra skedet, till exempel projekteringsledaren.

Tänk på att om det känns svårt eller stort att dra i gång den här typen av arbete i ett nytt skede kan ni alltid ta hjälp av någon utanför projektet. Till exempel någon erfaren person från ett annat projekt eller en annan del av verksamheten. Om det vore enkelt skulle det bara finnas goda kulturer. Men förhoppningsvis har projektet redan kommit en bit på väg, och här i guiden finns många förslag på hur ni kan jobba.

Motivera

För att alla ska förstå värdet av värdegrundsarbete är det bra att förbereda några exempel på varför det är viktigt och vad man kan uppnå med att ha en värdegrund. Till exempel att man med en värdegrund kan skapa en bra projektkultur som i sin tur gör att medarbetarna trivs på jobbet. Dessutom kan risker för fel, brister och skador minska. Egna exempel och erfarenheter är extra värdefulla att använda.

Skapa en gemensam bild

Samlas i ett möte och titta på det som är dokumenterat. Prata om hur arbetet och kulturen har fungerat under de tidiga skedena. Här är några aktiviteter som är bra att göra:

- Gå igenom dokumentationen av grundvärden, eventuella delvärden och formuleringarna som förtydligar dem.
- Låt tidigare ansvariga berätta om de kriterier som ställts i projektets upphandlingar.
- Gå igenom de handlingsprinciper som gäller för projektet.



Diskutera

När alla i mötet är uppdaterade på värdegrundsarbetet är det dags att diskutera och eventuellt utveckla. Reflektera över vad värdegrundsarbetet har bidragit med så här långt.

Exempel

Några frågor ni kan ta upp:

Hur har det fungerat?

Har värdegrunden varit tydlig i samarbetet?

Har ni tidigt tagit upp eventuella problem?

Har missförstånd retts ut?

Har små problem tagits hand om innan de blivit stora?

Har alla tagit ansvar?

Har alla gjort sitt bästa för projektet som helhet?

Har feedback och utveckling fungerat?

Har projektet levererat till rätt kvalitet?

Har det funnits ett samtal om projektets kultur?

Finns det ifrågasättande?

Är det något som har varit extra värdefullt?

Något som har varit svårt att förstå?

Vilket medskick vill man göra till nästa steg?

Fördjupa

Det är viktigt att medarbetarna får fundera på sina egna värderingar. Det finns forskning som visar att om man bryr sig om sina egna värderingar bryr man sig mer om jobbets värdegrund. Därför är det bra att lägga tid på att alla får tänka på egna erfarenheter. Det kan även medverkande chefer behöva göra här i uppstarten. Särskild intressant är erfarenheter från tidigare delar av projektet.

För att komma i gång med processen att förstå sina egna värderingar kan ni dela exempel på god och dålig projektkultur. Dela erfarenheter av vilka värderingar som är viktiga för er som individer och som medarbetare. Diskutera hur era värderingar förhåller sig till projektets värdegrund. Finns det motsättningar? Finns det något som saknas?

Metodförslag Workshop vid nystart

Vill du få tips på hur du kan genomföra mötet? Använd gärna vårt förslag på mötesupplägg. Där får du tips om vilka du ska kalla, hur du förbereder och genomför mötet.

Mötesupplägg 7 Workshop för chefer vid produktionsstart sidan 170

För generella tips om lyckade möten se sid 84

Om du istället vill veta hur du börjar arbetet från början, se **Mötesupplägg 1-4**

Hantera olika åsikter

Ibland finns det olika åsikter. Låt diskussionen få ta lite tid. Bestäm bara sådant som alla kan skriva under på. Kommer det fram olika åsikter är det skillnader som ändå riskerar att dyka upp senare. Kanske dyker de i så fall upp vid ett tillfälle där ni är för stressade för att hinna hantera det. Att eventuell oenighet blir tydlig nu är helt enkelt en värdefull del av värdegrundsarbetet.

Revidera och uppdatera

Kalla till nytt möte och fortsätt diskussionen. Behöver ni revidera någon handlingsprincip för att skapa tydlighet, så gör det. Kom ihåg att handlingsprinciperna ska hjälpa er att uppnå grundvärdena, som i sin tur ska hjälpa er att skapa den goda kultur ni vill ha. Därför ska handlingsprinciperna utgå från grundvärdena.

Grundvärden ska inte förändras, men diskutera dem så att ni är överens om vad de betyder och att de hjälper uppnå projektets mål. Nöj er inte förrän alla kan skriva under på allt. Annars kommer det aldrig gå att föra ut värdegrunden i organisationen på ett enhetligt sätt. Se till att dokumentera era beslut och formuleringar så att det aldrig finns en osäkerhet om vilken "version" som gäller.

Utmaningen är att hitta den goda balansen mellan styrning och medskapande. För att använda värdegrundsarbetet som en del av kvalitetsstyrningen behöver det finnas ett element av krav. Men för att det inte ska kännas som floskler och "chefstugg" måste det finnas möjligheter till medskapande för projektets medlemmar, oavsett roll.

Metodförslag Workshop för att uppdatera värdegrunden

För tips om metoder, se gärna vårt förslag på mötesupplägg. Där får du tips om vilka du kallar, hur du förbereder och genomför mötet.

Mötesupplägg 8 Uppdatera värdegrunden sidan 175

För generella tips om möten se sid 84

När ni har gjort uppdateringen

Testa era val

Låt oss nu säga att ni är trygga i att ni har de rätta handlingsprinciperna. Innan de ska kommuniceras ut till hela projektet kan det ändå vara bra att "provtrycka" dem med hjälp av exempel på etiska utmaningar. Använd gärna er riskanalys som grund för att komma på situationer som kan bli besvärliga. Eller dela med er av tidigare erfarenheter och eventuella farhågor. Kanske upptäcker ni något ni vill förtydliga, lägga till eller ändra i era handlingsprinciper efter att ha tänkt på konkreta situationer.

Handlingsprinciperna ska hjälpa er även "när det blåser". Tänk igenom svåra situationer och hur handlingsprinciperna ska formuleras för att bli ett stöd. Det skapar en stabil grund som hjälper er att känna er trygga med att föra ut värdegrunden till medarbetarna.

Skaka hand på värdegrunden

När ni enats kring vad det är som ska gälla i projektet framöver, se till att "skaka hand" på överenskommelsen, både muntligt och skriftligt. Det är ett avtal er emellan, därför är det också viktigt att skriva under på det tillsammans.

Det ni kommer överens om kommer att påverka både medarbetare och beslut och i det långa loppet även projektets möjlighet att nå målen. Därför är det viktigt att ni har ett avtal som alla förstår betydelsen av.

Skriv inte på förrän alla är eniga, men fortsätt tills ni blir eniga så att ni kan skriva på.

Fördjupning

Se Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning"** kapitel 16 för att få tips om dilemman att diskutera.

Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Spelregler på arbetsplatsen - övergripande

När många ska samverka på samma plats

Ni som leder projektet behöver också diskutera om det är några spelregler ni vill ska gälla på mer övergripande nivå. Har det funnits övergripande spelregler tidigare behöver dessa troligen ändras eftersom förutsättningarna är annorlunda i produktionsskedet.

Skillnaden på "vanliga" spelregler och övergripande spelregler är för hur många de gäller. Man kan ha spelregler för ett enstaka möte, spelregler för ett team eller arbetslag. Sedan kan man ha övergripande spelregler som gäller alla på arbetsplatsen.

Exempel

Tänk er en arbetsplats där man på våning 3 har spelregeln att hälsa på alla, men på våning 4 har man spelregeln att bara säga hej på morgonen. (Lite långsökt – men det skulle kunna hända...) Hur ska man kunna komma ihåg vilket våningsplan som har vilken regel? Här är det alltså bättre med en övergripande spelregel.

Övergripande spelregler gäller alltså fler människor, en hel arbetsplats, ett delmoment av ett arbete eller en större arbetsyta av något slag. Övergripande spelregler har man när det är opraktiskt att alla arbetslag som ska samverka har olika spelregler.

Lyssna in medarbetarnas tankar

Sträva efter att hitta en balans mellan chefsbeslut och medarbetarpåverkan och håll diskussionen levande och aktiv. Syftet är ju att skapa en värdegemenskap som projektet som helhet vinner på, inte att skapa regler för reglers skull. Spelregler som upplevs som en skrivbordskonstruktion från cheferna kommer man inte bry sig om. Om förutsättningar ändras är det bara att ändra spelreglerna så att de är relevanta igen.

Har ni ett mindre projekt tar ledare och medarbetare tillsammans fram spelreglerna.

Undvik subkulturer

Vi har poängterat att man behöver göra jobbet tillsammans. Medarbetarna ska inte känna att de är tvingade att göra på särskilt sätt, de måste ha medbestämmande. Men det är också orimligt att det utvecklas en mängd subkulturer med olika spelregler. På en stor och komplex arbetsplats måste kanske därför vissa spelregler definieras av ledare på en högre nivå. Prova er fram och använd ert sunda förnuft.

Övergripande spelregler

Analysera till exempel gemensamma arbetsytor där det är enklare om alla har samma spelregler.

Några exempel på vanliga spelregler är:

- Vi ansvarar alla lika mycket för att arbetsplatsen är i ordning.
- Vi säger till om vi ser fel och avvikelser.
- Vi behandlar alla med samma respekt.

Att cheferna är överens om övergripande spelregler på arbetsplatsen ger en tydlighet gentemot organisationen som sparar tid.

Metodförslag Övergripande spelregler

Vill du få inspiration till hur du kan hålla mötet med dina chefskollegor? Titta på våra tips i mötesupplägget.

Mötesupplägg 9 Övergripande Spelregler sidan 178

För generella tips om lyckade möten se sid 84

Egna spelregler i team och arbetslag

På en större arbetsplats kan vi alltså behöva övergripande spelregler som gäller alla. Men på en stor arbetsplats finns också många olika yrkesgrupper som ska samverka på olika sätt. De olika grupperna eller teamen kommer också behöva ha några egna spelregler för sin samverkan. Ett arbetslag kanske behöver ha extra regler kring ordning, andra kring jargong, ett tredje kring feedback eller kanske mejlhantering. I det arbetet behöver inte ledningen vara delaktig annat än för att ställa krav på att det görs och genom att agera förebilder för hur det görs.

Sätt spelregler för ert samarbete i chefsgruppen

Ni som ska fortsätta samverka i en grupp (till exempel någon slags styrgrupp, ledningsgrupp, chefsforum) bör också sätta spelregler för just ert samarbete. Att sätta spelreglerna för er hjälper er både att bestämma hur ni ska samverka och ger er dessutom bra erfarenhet av hur det går till att sätta spelregler när ni sedan ska instruera andra.

Och återigen, det är viktigt att vara förebilder. Om inte cheferna gör det – varför ska andra engagera sig?

Metodförslag Spelregler för chefer

Vill du få inspiration till hur du kan genomföra mötet? Se vårt förslag:

Mötesupplägg 10 Skapa spelregler för chefsgrupp sidan 181

För generella tips om möten se sid 84

Fördjupning

Läs gärna kap 1 i Sten Philipsons **”God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning”** kapitel 4 sid 54 och kapitel 14 sid 116 om du vill läsa mer om spelregler.

I kapitel 16 sid 126 finns förslag på olika dilemman på byggarbetsplatsen som man kan använda som diskussionsunderlag för att testa värdegrunden.

Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Lästips

Det finns mer att läsa om spelregler i avsnittet **”Spelregler i produktionsskedet – hur gör man?”**. Det hittar du längre fram i guiden.

För mer om ledarskap, läs gärna kapitlet **”Ledarens verktygslåda”**. Den hittar du före kapitlet om produktionsskedet.

I nästa avsnitt kan du läsa om hur ni kan planera inför att värdegrunden ska ut i projektet. Därefter finns ett avsnitt om att överlämna till andra ledare som ska fortsätta värdegrundsarbetet i projektet.

Planera införande och förankring

För dig som är huvudansvarig

Det här kapitlet är riktat till dig som ledare (eller er om ni är flera) som ska ansvara för att värdegrundsarbetet införs och förankras i produktionsskedet. Det riktar sig framför allt till dig som jobbar i ett större projekt.

Det handlar om hur du eller ni planerar för genomförandet i stora drag, hur stafett-pinnen ska tas över av andra.

Roller i planeringen av införande

Drivande roll

Till exempel projektchef, projektledare, partneringledare eller produktionschef (platschef).

Medverkande

Själva planeringen kräver inte så mycket personalresurser. Ta hjälp av de personer som behövs för att skapa en översikt av projektet.

Stafettpinne att lämna över

Det är lätt att tro att det är resurskrävande att nå ut med värdegrunden till alla medarbetare. För varje enskild ledare är det ändå inte så mycket jobb när man väl lämnat över stafettpinnen.

Tvärtom ska värdegrunden i form av grundvärden, handlingsprinciper och spelregler underlätta ledarskapet. Om ni tillsammans lyckas skapa en tydlig projektkultur blir du och andra ledare avlastade i det dagliga arbetet genom att alla samverkar bättre.

Som chef eller ledare ska du föra stafettpinnen vidare så att någon annan kan ta över och fortsätta införandet och förankringen av värdegrunden.

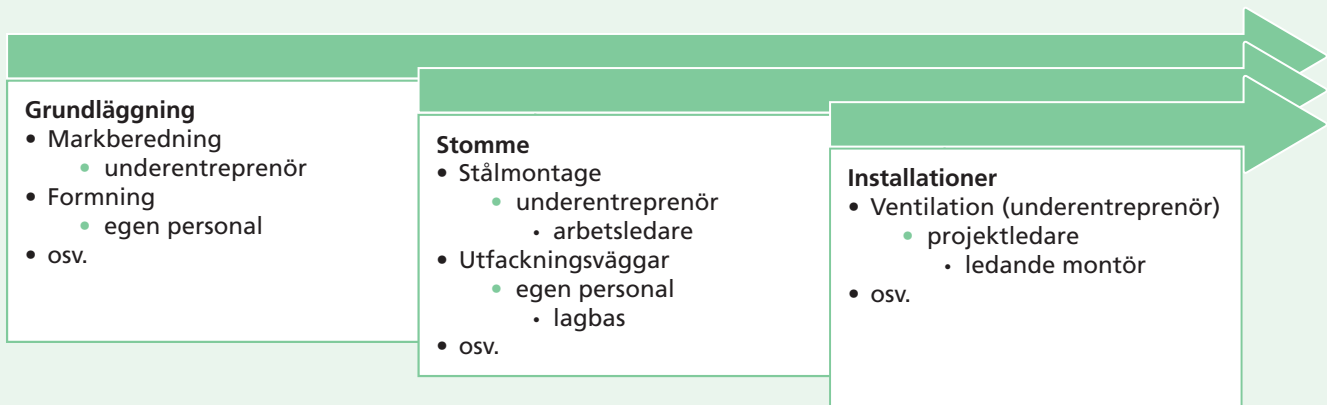
Titta på vem som gör vad och när det ska göras

Först behöver ni göra en analys av flödet i projektet. Det kan antingen vara du som chef som själv gör den, eller så kan du beställa underlaget från medarbetare. Det första är att titta på roller och tid.

Börja med att identifiera vilka ledare som kan driva värdegrundsarbetet i olika delar av produktionsskedet. Ett förslag är att se över projektets olika delar och vilka roller som tillkommer i de olika delarna. Ju större projekt, desto viktigare att ansvaret fördelas ut i organisationen med hjälp av andra ledare. Via produktionschef (platschef), till arbetsledare, UE:s projektledare och ledande montörer.

Exempel

Se över aktiviteter kopplade till "Grundläggning". Vilka funktioner och roller kommer att befinna sig på bygget? Vilka av dessa är UE? Andra samarbetspartners? Anställda? När du har en bild av flödet av människor, titta på tidplanen och se vilka du behöver introducera först.



Skapa förutsättningar för stafett-överlämning

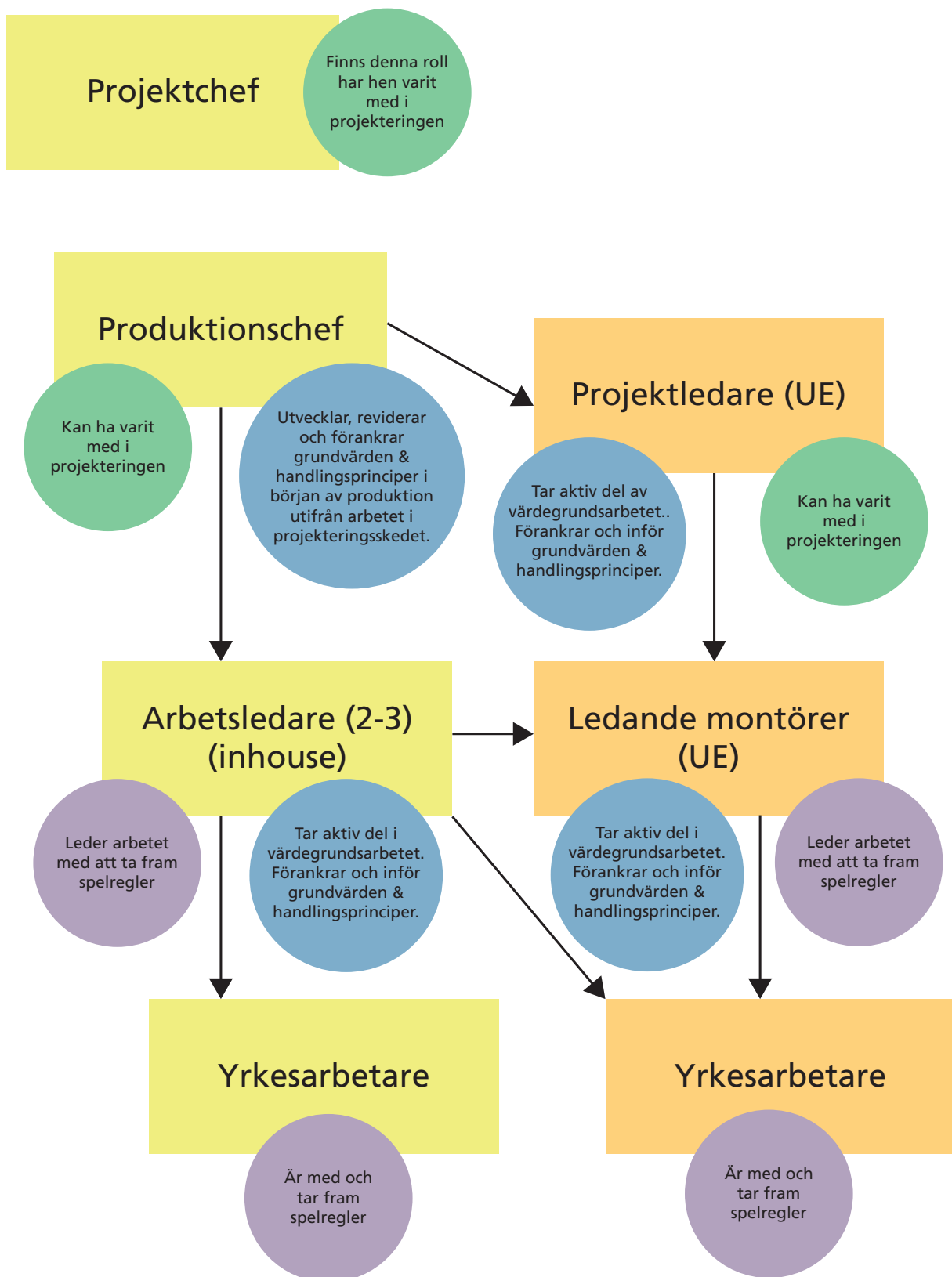
Titta sen på nästa steg i bygget på samma sätt, t ex "Stomme". Vilka medarbetare behöver du som chef introducera i värdegrunden, och vilka introduceras i stället av andra ansvariga? Arbetet innebär att du som (till exempel) produktions- eller projektchef ger en introduktion, och lämnar stafettpippen vidare. Välj ut omdömesgilla och kompetenta medarbetare som kan ta ansvar för sina delar av värdegrundsarbetet.

Gör en lista på vilka upphandlingar av underentreprenörer ni har kvar och förbered för att kunna kravställa värdegrundsarbetet.

Fortsätt med att se över tidsplanen så långt som är lämpligt och möjligt. I ett stort bygge kan det ju dröja flera år innan man ser all personal, och vid det laget kan andra tagit över ansvaret.

Arbetet med värdegrunden kräver en del resurser i form av tid, framför allt i uppstarten. Tanken är att ni ska få igen den tiden med råge längre fram genom att slippa missförstånd och konflikter och genom att personal trivs och är motiverad.

Visualisering av stafett-överlämning



Bildtext: Se över vilka medarbetare som tar ansvar för vilken del av arbetet

Checklista planering av införande och förankring:

- Titta på roller och tid. Se över projektets steg och milstolpar för att se var det är stor omsättning på personal.
- Titta närmare på de olika stegen och identifiera viktiga roller. Det kan gälla anställda, samarbetspartners och underentreprenörer.
- Identifiera vika som blir viktiga ledare i värdegrundsarbetet, till exempel produktionschef (platschef), arbetsledare och kanske viktiga informella ledare bland yrkesarbetarna.
- Lägg in tid i projekttidplanen för att introducera de utvalda personerna i arbetet så att de snabbt kan driva arbetet vidare, allt eftersom de tillträder i projektet.
- Gör en lista på avtal som ni kommer att skriva under projektet.
- Samla all dokumentation kopplat till införandet så att det är överskådligt och användbart för fler. Till exempel hänvisningar till guiden med mötesupplägg, men också er värdegrund, avtalsformuleringar med krav kopplat till värdegrund och spelregler.
- Dokumentera också din plan så att den kan användas av andra som kanske tar över ansvaret för införande och förankring i senare skede. Det kan också komma till användning i nästa projekt.
- Vissa medarbetare kan behöva kompetensutveckling i form av utbildningsinsatser.

Fördjupning

För tips om hur du kravställer i upphandling, se www.upphandlingsmyndigheten.se. Sök på "God Projektkultur".

Se också Sten Philipsons "**God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning**" kap 7 sid 77 på www.boverket.se/projektkultur.

Överlämna från chef till andra ledare

Förankra värdegrunden med de ledare som ska föra arbetet vidare

När du/ni har valt ut vilka som ska genomföra värdegrundsarbetet ute på arbetsplatsen är det dags att berätta vad de ska göra. Beroende på hur ert projekt ser ut kan det gälla produktionschef/platschef/arbetsledare/projektledare eller andra typer av ledare. De behöver förstå sin roll, hur de tar över stafettpippen och lämnar den vidare till sina medarbetare.

Roller överlämning chef – andra ledare

Ansvariga

Chef (eller chefsgrupp) som har uppdaterat värdegrunden för produktionsskedet och som är införstådda i värdegrunden. Till exempel produktionschef (platschef), projektchef eller partneringledare.

Medverkande

De ledare som ska införa värdegrunden i projektet till sina medarbetare. Till exempel arbetsledare TE, lagbas, projektledare UE, ledande montörer UE, Bas U.

Övriga

Eventuell stödfunktion i form av mötesledare.

Skyddsombud.

Överlämningen har två olika steg

De ledare som du valt ut för att föra arbetet ut i organisationen ska först själva förstå varför ni arbetar med värdegrund. De måste känna till och acceptera de grundvärden, delvärden och handlingsprinciper som är projektets värdegrund. Några kanske var med i förra skedet och är redan inarbetade i kulturen, medan många möts av detta för första gången.

I nästa steg av överlämningen ska du hjälpa ledarna bli trygga med hur de själva ska driva sin del av värdegrundsarbetet. Läs mer om det i nästa kapitel. Vi börjar med att titta på första steget.

Träffa gruppen och etablera värdegrunden

Fördela gärna arbetet över ett antal träffar, där du/ni först introducerar, sedan fortsätter förankra värdegrunden. Du kan antingen välja att boka separata möten, eller lägga in punkter på agendan i befintliga möten.

Vi föreslår tre möten i följd i det här första steget:

- a. Ett uppstartsmöte om grundvärden.
- b. Ett uppföljningsmöte om handlingsprinciper.
- c. Ett tredje möte där ni utvecklar handlingsprinciper och skapar övergripande spelregler.



På nästa sida kan du läsa mer om varje möte i steg 1 av överlämningen. För steg 2, se "Stötta andra ledare och följa upp" sidan 111

Räkna med att hålla flera möten över tid för att kollegorna ska hinna bearbeta informationen och sedan kunna känna ägarskap.

Överlämning steg 1a - Uppstart

Kalla till uppstartsmöte om projektets grundvärden

Här ska du introducera vad ett värdegrundsarbete innebär, vilka grundvärdena är och få deltagarna att reflektera över egna värderingar.

Var en förebild när du leder mötet

Som chef behöver du leva som du lär – och hålla möten på ett sätt som deltagarna (de andra ledarna) kan lära och inspireras av. Då blir det lättare för dem att hålla liknande möten med andra medarbetare.

Lev som du lär och var en förebild när du leder mötet.

Var tydlig och visa att det är viktigt

Du påverkar genom att visa med röst och kroppsspråk att detta är viktigt. Fundera på vad du gör när du ska säga något viktigt till dina medarbetare. Du kanske står upp? Du kanske betonar viktiga ord? Du kanske tar ögonkontakt med deltagarna i mötet? Du kanske skriver på whiteboarden? Du kanske ber deltagarna anteckna och återkomma med frågor?

Var tydlig med varför arbetet görs, hur det kan skapa värde och vilka konsekvenserna blir av att bryta mot värdegrunden. Berätta också att du är redo att lyssna och låta olika tankar och åsikter mötas.

Var tydlig med att värdegrundsarbetet är viktigt för projektets framgång – det kan vara avgörande för att väcka entusiasm hos medarbetarna.

Metodförslag Uppstartsmöte om projektets grundvärden

För hjälp att planera och genomföra det första mötet, se mötesupplägg.

Mötesupplägg 11 Överlämning: introduktion till grundvärden sidan 184

För generella mötestips, se förslag på sidan 84

Överlämning steg 1b - Uppföljning

Uppföljningsmöte handlingsprinciper

När alla har blivit introducerade till värdegrunden är det dags att ses igen. Nu ska du tydliggöra fler delar av värdegrunden. Det är dags att jobba med handlingsprinciperna. Det här är fortfarande en del av det första steget, att etablera värdegrunden med de ledare som i sin tur ska föra ut värdegrunden till medarbetarna.

Lyssna och ta in synpunkter

Lyssna nyfiket på de synpunkter som kommer från dina kollegor. Alla kommer inte tycka likadant. För några är det här ett viktigt arbete, andra kommer att ha svårt att förstå varför ni ska lägga tid på detta. Det är en del av ledarutmaningarna att kunna stå upp för och tro på att arbetet kommer leda till en god projektkultur, med alla de positiva fördelar som följer på det. Dessutom kan du få värdefull information om potentiella samarbetsproblem eller annat som är viktigt för framtida samarbete när du lyssnar.

Kom ihåg att om du inte får med dig ledarna i överlämningen så stannar arbetet med projektkulturen upp. Stannar stafettpinnen stannar hela loppet.

Egen reflektion ger ökad motivation

För att acceptera vad som är projektets och verksamhetens värdegrund måste man som medarbetare först få en chans att tänka kring sina egna värderingar. Detta gäller förstås även de chefer och arbetsledare som du träffar. En person som har fått en möjlighet att tänka till kring egna värderingar blir mer intresserad av projektets värdegrund. Det här är fundamentalt för att värdegrundsarbetet ska få någon effekt. De andra ledarnas egna reflektioner är alltså en del av formandet av den kommande projektkulturen.

Genom att ge din tid och låta dina medarbetare/ledarna reflektera agerar också du som en förebild. Det kommer hjälpa ledarna när de själva ska få sina medarbetare att reflektera, utveckla och förhålla sig till värdegrunden.

Metodförslag Uppföljningsmöte handlingsprinciper

För hjälp att planera och metoder att genomföra mötet om handlingsprinciper, se gärna mötesupplägg nedan.

Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper sidan 187

För generella mötestips, se förslag på sidan 84

Överlämning steg 1c - Utveckling

Utveckla era handlingsprinciper och spelregler

Den tredje mötestypen i det här första steget med att etablera värdegrunden med projektets ledare ger en möjlighet till utveckling. Nu har alla fått en kännedom om värdegrunden och har fått möjlighet att tänka till. Passa på att säkra att de handlingsprinciper ni formulerat är de som bäst styr mot den goda kulturen ni vill ha.

Ni kan också se över de övergripande spelreglerna, dvs de spelregler som gäller för hela arbetsplatsen. De är redan satta, men engagera dina ledarkollegor för att säkra att spelreglerna är relevanta och väl valda. Det är ju ledarna som ska kunna genomdriva spelreglerna ute på arbetsplatsen, och därför är det viktigt att alla får vara med och påverka och känna ägarskap. Spelreglerna ska kännas spänstiga och relevanta för de pågående arbetsuppgifterna.

Metodförslag

Utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

För tips om hur du följer upp och utvecklar handlingsprinciperna och övergripande spelregler i ditt möte, se mötesupplägg.

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler sidan 190

Följ upp och återkoppla

När grundvärden, handlingsprinciper och övergripande spelregler är tydliga har du lagt grunden och är därmed färdig med det första steget i överlämningen. Håll ämnet öppet genom att prata om värdegrunden i fler möten. Lägg gärna upp ämnet som en punkt på agendan i avstämningsmöten.

Gör ni några ändringar eller överenskommelser, se till att det är tydligt. Alla ska förstå att du som ledare tar era beslut på allvar. Se till att alla minns vad ni sagt och begriper hur ni ska använda det i det dagliga arbetet. Bejaka frågor och funderingar så att alla hinner förstå vad de förväntas göra.

Lästips

I nästa kapitel kan du läsa om hur du kan stötta andra ledare som ska driva arbetet vidare.

Stötta andra ledare och följa upp

Nu ska andra ta över

När du som har huvudansvaret och din eventuella chefsgrupp har fått övriga ledare i organisationen att förstå, acceptera och vilja arbeta med värdegrund har ni skapat förutsättningar för ett stafettlopp där arbetet kan fortsätta spridas ut i projektet. Då har ni gjort steg 1 i överlämningen.

Överlämning steg 2

Stötta andra ledare och följ upp

I steg 2 blir er (eller din) roll att stötta de andra ledarna så att de blir trygga i sin del av arbetet. Där ingår också att följa upp hur det går. Beroende på hur ert projekt ser ut och vilken roll du har, kan det handla om att stötta produktionschef (platschef), arbetsledare, projektledare eller andra typer av ledare. Ledare på mellannivå ska både ta emot en "stafettpinne" och lämna över den till andra ledare. Det är viktigt att du (eller ni) som chefer fortsätter betona att det spelar roll både ATT man gör arbetet och HUR man gör arbetet.

Roller

Ansvariga för att stötta andra ledare

Chef (eller chefsgrupp) som har uppdaterat värdegrunden för produktionsskedet och som är införstådda i värdegrunden. Till exempel produktionschef (platschef) eller projektchef och partneringledare.

Ledare som ska ta arbetet vidare i projektet

De ledare som ska införa värdegrunden i projektet till sina medarbetare. Utöver de ledare som är huvudansvariga, även till exempel arbetsledare TE, lagbas, projektledare UE, ledande montörer UE, Bas U och skyddsombud.

Övriga

Eventuell stödfunktion i form av mötesledare.

Förse med material

För att allt ska gå så smidigt och tidseffektivt till som möjligt när du lämnar över till någon annan är det bra att förbereda material och dokumentation. Nästa person ska kunna ta jobbet vidare och i sin tur kanske ge stafettpinnen vidare.

Material att förbereda:

- Förslagsvis valda delar ur kapitlet "Produktionsskedet" och "Leda med värdegrund i vardagen". Mötesupplägg 14-18 hör till.
- De underlag som är framtagna tillsammans med beställaren i till exempel anbud och skriftliga överenskommelser.
- Formuleringar av grundvärden med förklaringar, handlingsprinciper och de gemensamma spelreglerna.
- Tips på spelregler från andra arbetsgrupper som kan inspirera och kanske påskynda arbetet med egna spelregler.
- Grafiskt material som kan sättas upp på arbetsplatserna i form av skyltar och informationstavlor. Medarbetarna får gärna påminnas om värdegrunden i sin dagliga miljö.
- Printade eller digitala listor på uppdaterad värdegrund så att det går att sätta upp informationen och göra den lätt tillgänglig. Man ska aldrig behöva undra vilken värdegrund som gäller, den ska vara lätt att hitta.
- Enkätunderlag, dvs resultat från tidigare mätningar av kulturen.
- Checklista på nästa steg.

Förbered för frågor

De som ska ta över stafettpippen kan komma med frågor. Förbered dig så att du kan besvara frågorna. Dina svar beror på storleken på projektet och hur väl ni känner varandra sedan tidigare.

Exempel på frågor du kan få:

- Hur ska jag starta arbetet?
- Vilka grupper och individer är mitt ansvar?
- Vad har jag för argument för att övertyga?
- Vilka möten behöver jag ha?
- Hur många och hur ofta?
- Vilka ska kallas?
- Hur dokumenterar jag?
- Hur gör jag för att fånga upp medarbetarnas synpunkter?
- Hur följer jag upp?
- Vad gör jag om någon inte följer värdegrunden?
- När är man klar med arbetet? (Rätt svar: aldrig! Men det förändras över tid)

Hantera kritik genom att agera utifrån värdegrunden

Det är inte ovanligt att möta frustration, ointresse och kritik från kollegor som ska föra arbetet vidare. Vissa kan till exempel anse att det är felanvänd tid. Det är helt normalt, och se det gärna som en möjlighet att agera som en förebild. Här har du en chans att säkra er projektkultur genom att själv agera utifrån värdegrunden.

Ansträng dig att skapa en bra dialog, en gemensam förståelse och en tydlig väg framåt. Erbjud dig att vara tillgänglig innan kollegorna ska hålla sina möten och följ upp hur det gick. Beröm och uppmärksamma framgång.

De som ska ta över jobbet med förankring kan behöva hjälp att komma i gång och få uppmuntran allt eftersom.

Metodförslag Förankra med medarbetare i produktion

Vill du erbjuda förslag till ledarna på hur ett möte med medarbetarna för att introducera värdegrunden kan gå till? Hänvisa till två mötesupplägg nedan.

Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare sidan 194

Mötesupplägg 15 Förankra handlingsprinciper med dina medarbetare sidan 198

För generella tips om möten se sid 84

Alla ledare ska också skapa spelregler med sina team. Men det kommer i nästa steg. Se nästa kapitel för tips.

Stötta och coacha

Du som ledare kan behöva både instruera och coacha tills det känns naturligt för medarbetaren/andra ledare att agera självständigt. Till exempel kanske projektchef stöttar produktionschef (platschef), som i sin tur stöttar arbetsledare och UE:s ledande montörer tills alla känner självförtroende att jobba vidare med övriga medarbetare. Erbjud gärna möjlighet att få återkoppling och samtalsstöd om man har frågor eller möter svårigheter.

Det behövs stöttning för att införandet ska fortsätta ut i projektet.

Viktigaste medskicket

Det kanske viktigaste du kan förmedla till de andra ledarna är att de måste försöka hitta balansen mellan att styra mot en värdegrund å ena sidan och låta medarbetare vara medskapande å andra sidan. Det ni ska åstadkomma är just en kultur, och en kultur måste vara levande.

Det handlar visserligen om att få medarbetarna att förstå vad värdegrunden är, men det är bara första steget. Det som är utmanande, men också det viktigaste, är att få dem att känna att värdegrunden är något som de identifierar sig med och arbetar utifrån. Det kommer de aldrig göra om det bara handlar om ord som chefen vill att man kommer ihåg. Därför måste det finnas en plats för interaktion, diskussion, utveckling och samskapande i förankringen.

Lästips

I nästa kapitel kan du läsa om hur det kan gå till att sätta spelregler.

Vill du få tips om hur du kan arbeta med värdegrunden med underentreprenörer kan du i stället läsa "Introducera underentreprenörer i värdegrunden".

Mer om ledarskap hittar du i kapitlet "Ledarskapets verktygslåda".

För dig som ska få det att hända i praktiken



Spelregler i produktionsskedet – hur gör man?

Spelregler styr hur ni jobbar

Det här avsnittet riktar sig till dig som ska jobba med spelregler i en grupp. Spelregler ska hjälpa er att veta hur man lever enligt värdegrunden i det dagliga arbetet. De är viktiga både för arbetsplatsen som helhet och för de personer och grupper som ska jobba nära och intensivt med varandra.



Spelregler för alla och spelregler för just er

För dig som ledare för en grupp eller ett team handlar det om att du ska få alla att acceptera de spelregler som gäller för hela arbetsplatsen. Det gäller också att ni tillsammans ska skapa de spelregler som gäller för just ert samarbete.

Självklart ska inte de här reglerna krocka, i stället handlar det ofta om att man behöver lägga till något som hjälper just er att ha en bra projektkultur. För vissa handlar det om hur man gör i möten, för andra var man lägger sina verktyg, eller hur man ska hålla ordning i pausrummet.

Spelreglerna för din grupp ska alltså tas fram utifrån hur ni jobbar och vilka utmaningar ni måste hantera. De ska också kopplas till projektets grundvärden och handlingsprinciper så att spelreglerna hjälper er att leva enligt värdegrunden.

Roller

Drivande roll

Ledare för grupp som ska samverka på något sätt. Det kan alltså vara till exempel arbetsledare TE, ledande montörer UE, lagbas och projektledare UE.

Medverkande

Alla som ingår i ett team eller arbetslag.

Totalt sett alla medarbetare i projektet.

Effektivisera genom att återanvända

Självklart kan ni återanvända andra gruppers spelregler eller spelregler som använts tidigare och som fungerat bra. Det är tidseffektivt. Men tänk också på att diskutera de unika behov som finns i just din grupp.

Varje arbetslag behöver skapa spelregler för hur just de ska fungera tillsammans.

Återanvänd gärna samma mötestyp om och om igen för att lägga minimalt med tid på förberedelser. Spelreglerna kan gärna tas fram inom ramen för ordinarie möten genom att lägga in en extra punkt på agendan. Det går alltid göra jobbet i små steg, ni kan alltid återkomma i frågan.

Återkom gärna till spelreglerna många gånger, och håll det kort. Det är bättre än att hålla några få långa möten där deltagarna tappar fokus. Hellre en spelregel i taget än alla på en gång.

Metodförslag Spelregler för arbetslag

Vill du kalla till ett möte för att få fart på arbetet med spelregler? Få inspiration till hur du kan hålla mötet genom att ta hjälp av vårt förslag. Du får både tips om hur du förbereder och genomför mötet.

Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag på sidan 201

För generella tips om möten se sid 84

Testa spelreglerna

På nästa möte går du tillbaka till de spelregler ni satt. Nu är det dags att "provtrycka" spelreglerna. Diskutera utmanande situationer där spelreglerna behövs. Använd gärna egna exempel på situationer som du själv har varit med om, eller be gruppen dela med sig av tidigare erfarenheter. Kanske vet du redan nu att det finns risk för olika typer av utmaningar och kontroverser. Använd de här riskerna som diskussionspunkter. Det är bra att kunna diskutera riskerna redan nu och testa hur spelreglerna kan hjälpa er. Att prata om dilemman hjälper er att skapa tydlighet eftersom det är i de svåra situationerna som man får syn på vad spelreglerna faktiskt betyder.

Spelregler kan hjälpa till att förebygga problem

Ledaren har också ett viktigt ansvar att lyssna och att bejaka när medarbetare lyfter farhågor. Ett tips är att lägga till spelregler som hjälper er att ta upp tveksamma frågor till diskussion och lösa konflikter och missförstånd.

När ni tycker att spelreglerna är tydliga och effektiva nog, bestäm vilka spelregler som gäller. Ett tiotal brukar vara max, fler kommer man inte ihåg.

Metodförslag Säkra att spelreglerna sitter

Vill du få inspiration till hur du kan hålla ett möte där ni diskuterar spelreglerna lite djupare? Använd vårt förslag på mötesupplägg.

Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler sidan 205

För generella tips om hur du genomför lyckade möten, se sidan 84

Fördjupning

Se till exempel Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning"** kap 16 sid 126. Där hittar du ett antal dilemman du kan använda som grund för diskussion. Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Få spelregler att fungera i vardagen

För att spelregler ska fungera över tid behöver du och andra ledare jobba aktivt med att hålla spelregler och handlingsprinciper levande. Alla måste acceptera att följa dem. Om någon bryter mot spelreglerna behöver det hanteras. Vill du få tips på hur du leder med konsekvenser kopplat till spelregler, gå gärna till kapitlet "Ledarens verktygslåda", särskilt delen om att leda med konsekvenser.

Ett arbete med spelregler är bortkastat om man glömmer dem eller om ingen säger något om man bryter mot dem. Återkom ofta till spelreglerna, påminn och gör tydligt vad som gäller. Ta tag i det genast om spelreglerna inte fungerar.

Om du upplever att ni har ett problem ni behöver diskutera i teamet, använd gärna spelregler som ett verktyg för att ta tag i problemet. Du kanske också upplever att det finns spelregler som inte följs och att det skapar problem. Vill du ha förslag på hur du kan genomföra ett sådan möte kan du ta del av mötesupplägget.

Metodförslag

Vill du få inspiration till hur du kan hålla ett möte där ni diskuterar utmaningar och problem med hjälp av en diskussion kring spelregler? Använd vårt förslag på mötesupplägg.

Mötesupplägg 18 **Hantera problem med hjälp av spelregler** sidan 208

För generella tips om möten se sid 84

Fördjupning

Vill du läsa mer om spelregler, se Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning"**, kap 4 sid 54 och kap 14 sid 116.

Du hittar vägledningen på www.boverket.se/projektkultur.

Lästips

Är du team- eller arbetsledare kan du få inspiration till ditt arbete nästa avsnitt, **"Team och arbetsledare – så här jobbar du med värdegrund"** och **"Värdegrundsarbete i veckomötet och i vardagen"**.

Team och arbetsledare - så här jobbar du med värdegrund



Det är egentligen ingen skillnad på att vara arbetsledare, projektchef eller annan typ av ledare när det handlar om att använda värdegrunden i vardagen. Här får du ändå några idéer som vi hoppas kan ge dig som arbets- eller teamledare lite stöd på vägen. Kanske kan det vara en bekräftelse på bra saker du redan gör. Det här avsnittet kan du läsa som inspiration snarare än som en ren guide. I slutet hittar du en kom-ihåg-lista i punktform.

Först en påminnelse om vad det handlar om.

Guiden

Den här guiden är en komplettering till Sten Philipssons **God kultur i framtida byggprojekt - en vägledning**. Här får du praktiska förslag på hur vägledningen kan tillämpas.. Vi använder vägledningens begrepp grundvärden, handlingsprinciper och spelregler. Tillsammans definierar de värdegrunden för projektet.



En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot andra människor och hur man fattar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet.

Tips på saker att göra i det dagliga arbetet

Dina egna värderingar

Om du ska få någon annan att tro på att arbete utifrån värdegrund är viktigt måste du själv tro på det. Se till att du verkligen tar reda på varför ni gör ett värdegrundsarbete och vad det kan skapa för värde för projektet. Tänk igenom dina egna värderingar och hur du vill ha det på din arbetsplats.

Var en förebild

En ledare behöver också vara en förebild, både som yrkesperson och i sitt ledarskap. Prova att själv vara tydlig med värdegrunden och hur den påverkar dig. Ge exempel på när du låter ett grundvärde eller handlingsprincip styra - varför du svarar på ett visst sätt, agerar på ett visst sätt eller beslutar saker på ett visst sätt.

Exempel

”Jag vet att vi är stressade på flera sätt just nu, och att ni helst går ut och kör. Men jag vet också att vi har sagt att det är viktigt för kvalitet och sammanhållning att vi pratar igenom arbetsgången innan vi börjar något nytt. Därför tar vi 15 minuter till detta, och förhoppningsvis sparar vi in den tiden genom att det inte blir så många frågor när vi väl är på plats. Är det ok för alla? Är det någon det inte är ok för?”

Hur du pratar

För att uppfattas som en förebild behöver man också tänka på hur man pratar. Tonfall och ordval påverkar. Därför kan du behöva tänka till hur du säger saker även när du själv är stressad eller irriterad. (Om det nu skulle hända.)

Exempel

Om man är stressad är det lätt att låta som om man inte bryr sig. Det finns också en risk att man råkar häva ur sig något man ångrar. Sánt händer, arbetsledare är också människor. Men om du vill agera som en förebild kan du göra några olika saker för att utveckla ditt ledarskap:

1. Ansträng dig att gå emot din impuls att låta som om du inte bryr dig. Stanna upp och säg tydligt vad du menar. Fråga om det är något som är oklart eller något du missförstått.
2. Be om ursäkt. Berätta varför du lät som du gjorde eller sa vad du sa. Alla kan göra fel, men genom att prata om saken kan ni undvika problem.
3. Räkna till 10 innan du reagerar. Andas. Det kan ibland hjälpa. Annars, se punkt 2.

Titta gärna i kapitlet ”Ledarens verktygslåda” för att få fler tips om hur kan utveckla ditt ledarskap.

Kroppsspråk

En ledares sätt att stå, gå och sitta kan också påverka samarbetet. Vi har alla rätt att vara de vi är, och även en ledare får naturligtvis röra sig på det sätt som känns bäst. Men oavsett hur vi rör oss påverkar vårt kroppsspråk vad lyssnarna uppfattar att vi säger. Det blir bara viktigare och viktigare i takt med att vi har fler arbetspråk än svenska på en arbetsplats.

Några exempel:

- Var du ställer dig i rummet och vilka du ställer dig nära kan påverka känslan av hierarki. Det kan alltså vara viktigt att variera vem du ställer dig bredvid på genomgångarna.
- Om du lägger armarna i kors när någon kommer med ett förslag, kan det uppfattas som att du ifrågasätter förslaget. Även om det är bekvämt för dig, kan det misstolkas.
- Om du visar med kroppen att du har bråttom därifrån genom att vända dig delvis bort så kanske medarbetaren känner sig omotiverad att ta upp något känsligt eller besvärligt.
- Om ni har avrapportering stående eller sittande i halvcirkel, se till att alla kan synas lika mycket, så att ingen gömmer sig bakom eller hamnar utanför gruppen. Då visar du att alla är viktiga.

Visa att alla är viktiga och att du bryr dig.

Lästips

Vill du veta mer om hur du kan jobba i vardagen som team- eller arbetsledare? Läs gärna även nästa korta avsnitt. Därefter hittar du också en kom-ihåg-lista som kan vara bra att ha.

Vill du veta mer om ledarskap kan du gärna kolla in kapitlet "Ledarens verktyglåda". Det är det rödmarkerade kapitlet som du hittar tidigare här i guiden.

Värdegrundsarbete i veckomötet och i vardagen

Prata om värdegrunden för att den ska bli tydlig

Lägg till en snabb punkt kring spelregler i veckomötet eller annat återkommande avstämningsmöte. Ta till exempel upp en spelregel per gång. Du kan också varva mellan att lyfta spelregler, grundvärden eller handlingsprinciper.



Exempel

På ett möte kanske du säger: "Vi har ju handlingsprincipen 'Alla ska känna sig sedda och uppskattade'. Vad har vi gjort den här veckan för att leva upp till det? Några exempel, någon? Finns det något vi skulle kunna försöka göra nästa vecka?"

Förhoppningsvis får du några exempel, annars kan du själv ha förberett något du sett. "Jag såg till exempel att Johnny vände i trappan och gick tillbaka för att gå fram och hälsa på nya Kim som precis dykt upp. Det var lite extra krångligt, men jag tror att det gjorde att Kim kände sig välkommen. Eller vad säger ni andra? Tack Johnny, bra jobbat."

Nästa fråga kan vara hur ni ska bli ännu bättre nästa vecka. Vilka konkreta saker kan ni göra?

Exempel

Någon kanske säger: "Ja, nästa vecka så kommer ju ett nytt gäng snickare. Vi kanske kan tajma fikapausen så vi hinner snacka lite med alla?" Du kanske svarar: "Bra idé, jag kolla upp tiderna och ser om vi kan vara på plats allihop."

Bejaka de goda idéerna och tacka. Det kan räcka som punkt på agendan.

Följ upp hur ni använder spelreglerna

En annan gång kanske du tar upp en spelregel. En anledning kan vara att du noterat att alla har följt en spelregel. Till exempel, "Den här veckan har vi följt vår spelregel om att hålla ordning, både på bygget och i fikarummet. Bra jobbat!". Det är motiverande att få beröm, och det kan göra att man vill fortsätta följa spelreglerna.

I takt med att ni lär känna varandra kan du också börja fråga om någon vill prata om något som känns fel. Till exempel att man börjat slarva med en spelregel, eller att en specifik spelregel är svår att hålla sig till. Den kanske är i konflikt med tidsplanering, tidspress eller andra krav. Det är inte säkert att du kan lösa det i mötet, men låt gruppen samtala kort om det, notera och fundera på hur du tror att ni bäst hanterar detta. Återkom på nästa möte med ett förslag.

Våga fråga om vad som "skaver" och inte fungerar.

Underlätta för den som vill säga ifrån

Det är också viktigt att skapa en öppenhet kring att man ska anmäla kriminalitet eller andra fel. Brott kan ju begås även på arbetsplatser med en god kultur. Det kan till exempel finnas individer som stjälar, leverantörer som bryter mot miljöregler, underentreprenörer som bryter mot säkerhetsreglerna under nattpass. Det kan hända att någon eller några blir trakasserade.

Har ni en värdegrund som stödjer er i att uppmärksamma och hantera fel har ni goda förutsättningar att snabbare upptäcka och komma till rätta med problem. Prata i så fall om det och gör det tydligt. Kan du få dina medarbetare att komma till dig med sin oro så är mycket vunnet.

Men det är ändå inte säkert att alla vågar gå till en ledare och säga till. Det är därför viktigt att också se till att det är möjligt att anmäla fel utan att bli riskera att bli straffad eller utfrys. Till exempel via en neutral person, en app, eller kanske en tipsarlinje där man kan rapportera anonymt. Kolla med din chef vad det finns för möjligheter.

Skapa möjligheter att säga ifrån. Om ni till exempel har en handlingsprincip som säger något i stil med: "Vi strävar efter att minska fel och brister" kan du använda den för att alla ska förstå att anmälningar och rapportering är en del av er projektkultur. Det kan motivera och underlätta för den som tvekar.

Diskutera svåra situationer innan de har inträffat

Ibland är det bra att förebygga eventuella problem genom att diskutera dilemman och svåra situationer. Man kan be gruppen komma på situationer när det är svårt att veta hur man ska göra. Om gruppen kan komma på konkreta exempel kan det bli viktiga diskussioner där ni tillsammans kan hitta bra lösningar. Då har ni större chans att alla vet vad de ska göra om ett problem dyker upp.

Sammanfattning

Som du märker är det inga konstiga saker som ska göras, och du kanske gör dem helt naturligt. Men det betyder inte att det är oviktigt, tvärtom. Hela värdegrundsarbetet och kulturen påverkas av små handlingar vi gör i vardagen.

Därför är du och ditt ledarskap helt avgörande för att satsningen på värdegrund ska ge effekt. Våga ta samtalen och använd grundvärden, handlingsprinciper och spelregler för att skapa en schyst arbetsplats där alla samarbetar och tar eget ansvar. Kanske blir det ännu mer kul att gå till jobbet!

Lästips

På nästa sida hittar du en kom-ihåg-lista som kan underlätta din del av arbetet med värdegrunden.

Kom ihåg-lista team- och arbetsledare

Här är några saker att ha koll på för att du ska kunna göra din del av arbetet:

Ha rätt material:

- Se till att du har en uppdatering av projektets grundvärden. De ska också ha en beskrivning så att de är begripliga.
- Ha en uppdatering av projektets handlingsprinciper.
- Ha en uppdatering av de spelregler som gäller på den gemensamma arbetsplatsen. (Om ni har sådana.)
- Fråga efter andras gruppsspecifika spelregler som inspiration till de spelregler du vill skapa med din grupp.

Förbered dig:

- Se till att du kan grundvärden och handlingsprinciper så att du kan berätta om dem och svara på frågor.
- Tänk igenom bra samarbeten du har varit med om. Vilka spelregler hade ni? Ibland har de varit uttalade, ibland kanske bara en underförstådd överenskommelse. Skriv ner förslag som du vill komma ihåg.
- Läs igenom de kapitel du behöver här i guiden, till exempel "Att sätta spelregler i produktionsskedet".

Planera:

- Gör en plan för vilka möten du ska hålla.
- Hitta mötesupplägg här i guiden för de möten du ska hålla och anpassa dem till din situation.
- Kalla till möten eller planera in arbetspass i befintliga möten.
- Se över och förbered material att sätta upp på väggar eller som du kan dela digitalt.
- Om du vill ha stöd i uppstarten av ett möte, be till exempel produktionschefen (platschefen) komma till ert möte och förklara värdegrunden innan ni drar igång teamets arbete.

Genomför:

- Genomför möten eller ta med frågor kring värdegrund i befintliga möten.
- Anpassa nästa möte utifrån hur det gick på förra mötet. Hann ni klart? Verkar medarbetarna vilja göra jobbet? Finns det motstånd? Kommer de ihåg vad ni sagt?
- Följ upp på fler möten. Håll det gärna kort men ofta återkommande.
- Var en förebild genom att själv följa spelregler och agera utifrån era handlingsprinciper.

Metodförslag

Det finns flera förslag på mötesupplägg som du kan inspireras av i dina möten. De finns sist i guiden. Här är några exempel som du kommer kunna ha användning av:

Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag sidan 201

Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler sidan 205

Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler sidan 208

Vill du ha tips på hur du bäst genomför dina möten? Se sidan 84

Fördjupning

Om du vill läsa mer om värdegrundsarbete, se Sten Philipsons **”God projektkultur i framtida byggprojekt – en vägledning”**.

Den finns på www.boverket.se/projektkultur.

Lästips

I nästa avsnitt ger vi några tips om hur man snabbt får in nya medarbetare i kulturen. Det är relevant för alla typer av ledare och andra medarbetare.

Introducera nya medarbetare i värdegrunden

Onboarding

Det här avsnittet är riktat till dig som är ledare eller annan typ av medarbetare, och som har ansvar för att hjälpa nya kollegor in i projektet.

Det är naturligt att det då och då tillkommer nya kollegor i projektet. Det kan vara anställda, underentreprenörer och olika sorters utförare och/eller konsulter. De här personerna ska snabbt in i projektkulturen. Ibland använder man begreppet "onboarding".

Det handlar om att de nya kollegorna ska förstå projektets mål, andras och egen roll, hur arbetet ska gå till, vad som ska levereras på vilken tid och vad det är för kultur man förväntas bidra till. Om vi riktar in oss på kulturen så kan vi konstatera att det finns några saker man kan behöva göra som ledare eller ansvarig kollega.

Göra kulturen tydlig

Nyttillkomna medarbetare i projektet behöver förstå grundvärden, delvärden, handlingsprinciper och spelregler. De behöver förstå hur värdegrunden kommer att påverka besluten som tas och att alla behöver förhålla sig och sina egna värderingar till projektets värdegrund.



**Alla som tillkommer i projektet behöver förstå och acceptera vad som gäller.
Ha rutiner för hur nya medarbetare ska introduceras i värdegrund/kultur.**

Presentera er för varandra

Det är viktigt att komma ihåg att för en ny kollega så är allt nytt. Ett bra team kan snabbt få in en ny medarbetare i jobbet, men det är viktigt med presentationer och att man får en chans att skapa relation.

Det är viktigt att snabbt blir presenterad för alla och känna sig som en i gänget.

Varje projekt har sin unika kultur

Den nya personen kan möjligen uppfatta att det finns en tydlig projektkultur, men det tar lite tid att förstå den och det finns risk för missförstånd.

Efter en tid är det lätt att glömma att det man själv tycker är självklart kan vara okänt för nya kollegor.

Gå igenom värdegrunden och hur den påverkar ert gemensamma arbete för att skynda på processen. Instruera medarbetare i teamet så att ni är fler som kan dela på ansvaret att introducera nya medarbetare.

Var en förebild, använd värdegrunden för att visa hur den fungerar.

Kom-ihåg för onboarding i kulturen:

- Var en förebild. Möt den nya personen med de kvaliteter som finns i er värdegrund.
- Förklara varför ni har en värdegrund och vilket värde ni tycker att den tillför.
- Gå igenom era grundvärden, handlingsprinciper och spelregler.
- Visa var er värdegrund går att läsa för att personen själv kunna gå tillbaka och lära sig den.
- Var tydlig med att värdegrunden är en förutsättning, inte ett fritt val.
- Bjud in till frågor och var lyhörd.
- Arrangera ett antal avstämningar så att personen kan komma med frågor när den är mer varm i kläderna.
- Be gärna personen själv dela med sig av sina erfarenheter och värderingar.
- Utse gärna en tillfällig mentor/kollega som personen kan vända sig till direkt i det dagliga.
- Var närvarande och ge uppskattning och eventuella korrigeringar tills personen är varm i kläderna.

Lästips

I nästa avsnitt kan du läsa mer om hur ni introducerar värdegrunden mer specifikt för projektets underentreprenörer som tillkommer allt eftersom projektet genomförs.

Vill du läsa mer om ledarskap, läs "Ledarskapets verktygslåda" Det kan du läsa oavsett vilken typ av ledarfunktion du har. Du behöver inte ens vara ledare, det räcker att vara intresserad av att få saker att hända.

Fördjupning

Läs gärna kap 6 sid 62 i Sten Philipsons "God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning" om du vill läsa mer om värdebaserat ledarskap.

www.boverket.se/projektkultur

Introducera underentreprenörer i värdegrunden



Det här kapitlet riktar sig till dig som har ett övergripande ansvar för att få med underentreprenörer i värdegrundsarbetet under projektets gång. Till exempel produktionschef eller arbetsledare.

Roller för att introducera värdegrund för UE

Ledande roll

Ansvaret ligger hos ledande personer i projektet. Till exempel Produktionschef (platschef) och/eller arbetsledare TE. En eventuell partneringledare kan också ha ansvaret.

Andra roller som behöver involveras

För att skapa tydlighet behöver chefer och ledare för upphandlade entreprenörer involveras. Till exempel projektledare UE, ledande montörer UE och skyddsombud.

Kravställt eller inte

Det finns olika varianter när det gäller värdegrundsarbete med underentreprenörer. Huvudspåret, som vi rekommenderar i den här guiden, är att beställaren kravställer ett värdegrundsarbete i upphandlingen. Det krav som ställs på totalentreprenör ska sedan också ställas på de UE som anlitas. Det kan gälla både att UE ska acceptera att ta på sig att göra ett värdegrundsarbete och att de ska acceptera en redan beslutad värdegrund.

En totalentreprenör som inte själv har fått kraven i sin upphandling kan förstås ändå välja att ställa krav gentemot underentreprenörer.

Ibland kanske man behöver göra ett värdegrundsarbete med en utförare även om det inte formellt kravställts i förfrågningsunderlaget. Det kan gälla till exempel om ni vill starta värdegrundsarbetet mitt i ett projekt. Då introduceras värdegrunden i samband med att ni börjar jobba ihop med den aktuella UE:n. Underentreprenörerna behöver i så fall förstå vilken värdegrund som gäller i projektet och hur det påverkar arbetet.

Olika typer av samarbeten

Vissa samarbeten med UE är tidigt etablerade och gäller över lång tid. Andra UE tillkommer senare och samarbetet kan vara både kortare och enklare. Vissa samarbeten kräver troligen att ni och underentreprenören sätter er och diskuterar det unika samarbetet. Er samarbetsförmåga kan till exempel påverka logistik, tidsplanering

och kvalitetsavstämningar. Det kan också finnas tidigare erfarenheter eller farhågor som gör att man behöver jobba extra mycket med en UE och mindre med en annan.

Fundera igenom vilken sorts överenskommelse du vill göra med varje underentreprenör, utifrån och ibland utöver det som är kravställt i upphandlingen. Till exempel att ni tillsammans måste ta fram egna spelregler för samarbetet. I vissa fall kan du vilja att UE:n redogör för sin planering av det värdegrundsarbete som ni kravställt.

Fundera igenom om du behöver jobba särskilt noggrant med vissa UE.

Ansvarsfördelning

Att genomföra ett värdegrundsarbete med en UE är inte särskilt annorlunda än med medarbetare. Men ansvarsfördelningen är inte alltid helt självklar. Det kan komma en fråga om vems värdegrund som ska gälla och hur ska man mötas och komma överens. Projektet har ju sin värdegrund som förhoppningsvis är kravställd även för UE:n. Men en del större UE har också ett eget värdegrundsarbete för sina anställda. Det kan i värsta fall göra dem mindre ambitiösa i att på allvar arbeta med den specifika projektkulturen. Se också till att det inte uppstår några oklarheter kring vem som ansvarar för värdegrundsarbetet med UE:ns eventuella inhyrda personal eller egna underentreprenörer.

Motivation

Det kan också finnas någon UE som ifrågasätter värdet av att lägga ner tid på den här typen av arbete över huvud taget. Är det kravställt i upphandling har du och projektet ett bra verktyg att använda. Men krav måste också omvandlas till motivation för att det på allvar ska fungera. Därför måste du i så fall ta diskussionen och landa i en gemensam acceptans. Det gäller att peka på att fördelarna med en god projektkultur kommer alla till del.

En förbättrad projektkultur kan leda till färre olyckor, minskad social utsatthet och en förbättrad kvalitet i utförandet. Detta kan i sin tur leda till minskade kostnader för åtgärdande av fel och brister. För att inte tala om trivsel på arbetsplatsen som kan göra det lättare att behålla och rekrytera duktiga medarbetare.

Tänk på att du kan möta motstånd, se till att du har klart för dig varför det är viktigt med värdegrundsarbete och vad det tillför.

Var tydlig

Oavsett det eventuella motstånd du möter, var tydlig med att värdegrunden och det arbete ni gör tillsammans kring den inte är valfritt, och att det hjälper er att nå projektmålen.

Det handlar om att förstå hur värdegrunden påverkar ert samarbete, vad handlingsprinciperna faktiskt betyder i verkligheten och hur parterna förväntas agera utifrån dem. UE:n behöver också förstå hur de själva ska arbeta med sina medarbetare för att kulturen ska fungera.

Värdegrundsarbetet över tid

Värdegrundsarbetet är inte klart i och med att man har haft ett möte och känner till vad som står skrivet om värdegrunden. Det är, precis som i den övriga förankringen, ett arbete över tid, som kräver en insats men som betalar sig i längden.

Kom ihåg att uthållighet, med många små steg, ger bättre utdelning än en enda stor insats.

Fördjupning

Vill du läsa mer om forskningen i ämnet? Se Sten Philipsons forskningsstudie **"Mer helhetssyn, mindre stuprörsmentalitet. Rapport rörande enkätundersökning om värderingar och kultur i byggbranschen 2019."**

www.boverket.se/projektkultur

Förbered dig så här innan möte med ny underentreprenör

Här är några punkter att förbereda och ta med till möte:

- Titta igenom vad som avtalats innan du kallar till möte.
- Ta fram underlag i form av krav och kriterier som ställts på UE:n kopplat till värdegrunden.
- Ta med projektets grundvärden med beskrivningar och era handlingsprinciper.
- Ta med arbetsplatsens övergripande spelregler.
- Ta gärna med några exempel på spelregler för arbetslag. Även om det inte går att kopiera andras spelregler rakt av, så är det ofta möjligt att återanvända klokt formulerade spelregler för fler grupper. Det är lättare för alla om det finns enhetlighet och du spar tid på att återanvända kloka tankar.

Kalla gärna både chefer och medarbetare hos UE. Har du bara tillgång till cheferna så behöver du få cheferna att redogöra för hur de jobbar med värdegrunden med sina yrkesarbetare.

Säkra att UE inte bara känner till värdegrunden, utan har en plan för hur de ska arbeta med den gentemot egna medarbetare.

Metodförslag

Vill du få tips på metodik att använda i mötet med UE:n? Se vårt förslag.

För generella tips om möten se sid 84

Mötesupplägg 19 Värdegrund med UE sidan 212

Introducera värdegrunden för UE som tillträder senare

Vissa underentreprenörer kommer in så sent i skedet att det kan räcka med en enkel introduktion, eftersom de tydligt kommer uppleva den kultur som nu är levande i samarbetet. Då är det snarare en fråga om att informera och sedan se över spelregler tillsammans.

Efter en tid har arbetet börjat att löna sig, och kulturen är tydlig. Nyttillkomna förstår snabbt vad det är som gäller och en enkel introduktion kan räcka.

Introducera mindre UE

I mindre samarbeten kan ni förenkla ännu mer. Berätta vilka spelregler ni har, och varför ni har valt dem. Se till att alla följer era spelregler och säg till direkt om något verkar oklart eller avviker.

Fördjupning

Se gärna www.upphandlingsmyndigheten.se för tips på hur kriterier kan formuleras i kravställning gentemot en UE. Sök på "God Projektkultur".

Lästips

I nästa avsnitt kan du läsa mer om hur du kan hålla värdegrunden levande över tid, med en summering på slutet.

Håll projektkulturen levande

Uthållighet ger resultat

I det här kapitlet får du som ledare ett antal tips på hur du fortsätter hålla projektkulturen levande över tid. Läs gärna kapitlet när du vill reflektera över hur det går med värdegrundsarbetet en bit in i projektet. Det handlar om att fortsätta vara systematisk och hantera eventuella problem.

Säkerhet

Att alla ska kunna arbeta säkert i projektet är en lagstadgad skyldighet för både byggherren och arbetsgivaren. Det har ni rutiner för. Men säkerhetsarbetet är inte bara en skyldighet, det påverkas också av kulturen. Regler är ju en sak, efterlevnaden en annan.

Undersök hur det står till i projektet. Titta runt och fråga. Hur förhåller vi oss till de regler och den värdegrund som finns kopplad till säkerhetsefterlevnad? Vad händer om någon gör avsteg eller slarvar?

Genom att tala om säkerhet ofta finns det större chans att säkerhetstänket påverkar även i små beslut i vardagen. Se också till att alla vet var de ska anmäla brott mot säkerhet. Det gäller även underleverantörer och andra utförare.

Lyft små incidenter, tala om dem, så att alla vet att det finns en medvetenhet och en nolltolerans. Red ut missförstånd så att samma misstag inte upprepas.

Anmäl större problem

Brott kan begås även på arbetsplatser med en god kultur. Allt ifrån att individer skor sig, att en leverantör bryter mot miljöregler, att någon bryter mot säkerhetsreglerna under nattpass, att någon eller några blir trakasserade. Ibland ser du ett fel där problemets orsak finns på en annan nivå än den du arbetar på.

Exempel

Du upptäcker att en leverantör låter sin personal jobba längre arbetsdagar än vad svensk lagstiftning säger. Det är farligt för individerna och är olagligt.

Exempel

Du misstänker att dumperchauffören inte fått nattvila. Det bryter mot arbetstidslagen och ökar risken för olyckor.

Exempel

Du tycker att det är ovanligt stort svinn på material och du undrar om inte någon tar med grejer hem eller säljer vidare.

Ser du något olagligt eller avtalsbrott måste alla förstås agera enligt lag och era riktlinjer. Men det finns en risk att medarbetare blundar och tänker "det är så här det brukar vara, det är bara att acceptera".

Exempel

Du är murare och märker att en av de andra underentreprenörerna anlitar personal som är utrustade med dåliga skyddsglasögon, trasiga handskar och kläder som inte värmer tillräckligt i vinterkylan. Det är inte formella fel, men det känns inte ok. Du vet att de här personerna bara är inne i projektet en kort tid, du gissar att de reser mellan olika länder på korta jobb. Det är lätt att tänka "Det här inte är mitt problem att lösa - alla vet att det handlar om upphandlingen. Branschen ser ut så här".

Men om verksamheten aldrig larmar kan problemet fortsätta i projekt efter projekt. Fel och brott hotar branschens villkor för alla som vill göra rätt och arbeta enligt lagen och med en schyst kultur. Försök i stället använda projektets värdegrund (till exempel "omsorg" eller "kvalitet") som stöd för att ge dig eller dina kollegor mod att säga till.

Det ska vara lätt att veta hur man anmäler

Vi kan konstatera att det är viktigt att enskilda medarbetare vågar säga till om man ser fel. Men det är inte säkert att alla vågar gå till sin närmaste ledare. Se till att alla dina medarbetare vet vart de ska vända sig för att säga till om både sådant som känns oetiskt och anmäla olagliga beteenden.

Tänk på att det är en funktion som ska vara lätt att kontakta, även för icke fackanslutna medarbetare. På vissa arbetsplatser är det bäst att erbjuda en digital möjlighet att anmäla, på andra är det bättre med en specifik roll eller person eller kanske en tipsarlinje där man kan rapportera anonymt. Tänk på att det aldrig får finnas negativa konsekvenser kopplade till att anmäla, för då kommer man undvika att anmäla nästa gång.

Det ska vara lätt för medarbetare att säga ifrån och säga till. Om de säger till ska de mötas av positiva konsekvenser, till exempel ett tack.

När spelreglerna inte följs

Hålla kulturen levande genom att agera och diskutera

När projektet rullar och värdegrunden är förankrad handlar det om att hålla er projektkultur levande. En del av rollen som ledare är att själv agera utifrån värdegrunden, ha överblick över samspelet i gruppen och att våga ta diskussionen när det behövs.

Revidering av spelregler

Spelreglerna kan behöva revideras när nya personer och funktioner tillträder, och det ger bra möjligheter för alla att stanna upp och reflektera över hur det går att samarbeta och vad man behöver tänka på.

Även de mindre parterna, till exempel en UE som inte är med i projektet så länge, eller en leverantör som är på plats då och då behöver bli inkluderade. Det handlar om att informera och ha en dialog.

Fika och andra informella sammanhang

Ibland syns kulturen extra tydligt i hur vi behandlar varandra när vi slappnar av en stund från arbetet.

Exempel

Finns det medarbetare som ingen sätter sig bredvid? Är det några som alltid städar undan efter andra? Bildar man hierarkier i fikarummet efter hur man placerar sig i rummet eller i vilken ordning man tar kaffe?

Här finns det utmärkta möjligheter att ta upp saker till diskussion.

”Jag såg det här på fikat – brukar vi göra så? Hur funkar det med vår handlingsprincip? Hur vill vi att det ska vara? Har vi någon spelregel som hjälper oss?”

Tappade spelregler

Om du märker att spelreglerna har fallit ur minnet, eller har slutat att användas är det bra att stanna upp en stund. Handlar det bara om att påminna gruppen kan du börja med att ta upp en spelregel på varje möte igen.

Problematiska beteenden

Men handlar det om problematiska beteenden behöver ni ta upp det till diskussion. Antingen behöver ni revidera spelreglerna eller så behöver ni ändra hur ni gör.

Det kan ibland handla om omedvetna beteenden. Men det kan också vara personer eller grupper som bryter medvetet mot er överenskommelse. Att ta den här typen av diskussioner kan vara jobbigt, men nödvändigt. Ibland är det bäst att ta samtalet med individer, ibland med en grupp. Även här kan det hjälpa att använda spelreglerna för att ta diskussionen. Kalla till ett möte där ni ser över era spelregler, och på köpet kan ni ta tag i känsliga ämnen.

Exempel

Du har noterat att det har smugit sig en hård jargong i teamet. Man dissas varandra på ett retfullt sätt, och med tiden har det blivit skarpare och skarpare. I takt med att ni har lärt känna varandra kommer också åsikter oftare fram, och det finns en del spänningar kring politiska frågor. Kritiken av ledningen har också börjat bli allt större. Du kanske misstänker att informella ledare kan ha börjat dominera när du inte är på plats.

Här kan gruppen behöva hjälp att komma vidare så att ni inte fastnar i en spiral som leder till onödiga konflikter. Var inte rädd för att ta extern hjälp om du behöver. Fråga en kollega, någon från HR, eller en konsult.

Vill du själv ta tag i det, se till att kalla alla till ett möte kring spelregler. Var ärlig när ni ses och säg att du vill att ni hittar tillbaka till en kultur där det känns kul att gå till jobbet. Undvik att gå igenom gammalt groll genom att lyfta "Han sa..." "Hon sa...". Föreslå i stället att ni går igenom spelreglerna och diskuterar dem en i taget.

När ni diskuterar spelreglerna kan du låta gruppen dela med sig av sina upplevelser. Alla kanske inte säger alla sanningar, men om ni vågar börja prata om saken är ni en bit på väg. Var uppmärksam på hur man säger saker. Alla har rätt till att prata om en upplevelse, men det kanske inte är hela sanningen. Låt alla komma till tals. Kan ni också hitta några förslag på hur man gör för att rätta till när det blivit tokigt är ni en god bit på väg.

Det behövs troligen flera samtal. Men resultatet kan bli att ni blir mer sammansvetsade och med en ny respekt för varandra. Då blir det både roligare och mer motiverande att göra ett bra jobb.

Metodförslag

Möte när spelregler inte följs

För att få hjälp att genomföra mötet kan du gärna inspireras av vårt förslag på mötesupplägg.

Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler sidan 208

Summering av hur du håller projektkulturen levande

Några aktiviteter att göra när ni har jobbat ett tag och alla har koll på grunderna:

Chefer

- Gå tillbaka till projektplanen och analysera vilka nya grupper som behöver informeras allt eftersom de kommer in i projektet. Precis som ni gjorde i starten, men med mer uppdaterad information.
- Stäm regelbundet av med arbetsledare hur de arbetar med frågan och undersök avvikelser eller saker att hantera.
- Tydliggör för nytillkomna arbetsledare vilken del av värdegrundsjobbet som är deras.
- Analysera eventuella åtgärder, diskutera med andra chefer i projektet eller i andra projekt.
- Stötta andra ledare som kanske har utmaningar i sina team.
- Vid upphandling av nya underentreprenörer och konsulter, fortsätt ställa krav på att det finns en plan för värdegrundsarbete och var tydlig med projektets värdegrund. Se Upphandlingsmyndigheten för tips på kriterier.
- Planera och genomför enkätundersökningar för att säkra att ni är på rätt väg.
- Var en förebild hur du använder och pratar om värdegrunden.

Alla ledare

- Planera och genomför möten inför nya samarbeten så att alla tidigt får jobba med värdegrunden och förstå den.
- Se till att nytillkomna medarbetare introduceras i värdegrunden.
- Var närvarande på arbetsplatsen så att du hör och ser projektkulturen.
- Revidera spelregler med arbetsgruppen när det behövs.
- Var en förebild hur du använder och pratar om värdegrunden.
- Fika tillsammans då och då.

Det är inte en enstaka stor satsning som ska göras, utan vardagliga insatser som genomförs av olika personer som en normal del av jobbet.

Värdegrunden

Värdegrunden är ett styrdokument som hjälper alla i projektet att leverera mot projektets mål genom att utveckla projektkulturen. Se den som en resurs och en hjälp i ditt ledarskap, och håll diskussionen levande om vad värdegrunden betyder i vardagen.

Tillit

Tillit växer när vi känner varandra och kan lita på varandra. Vi ökar tilliten när vi märker att vi kan vara öppna utan att få kritik. När vi har tillit känner vi oss trygga och uppskattade. Vi vågar erkänna fel och vi vågar hitta lösningar och ta ansvar.

Belöna

Det starkaste du kan göra som ledare är att positivt belöna. Det skapar motivation och vilja att göra bra ifrån sig.

Skapa konsekvenser

Skapa konsekvenser, i form av samtal eller annat för att hantera negativa beteenden. Det krävs att du är uthållig. Positiva konsekvenser ger störst effekt, men negativa konsekvenser är lika viktiga.

Agera på avvikelser i dialog

Behöver du agera på avvikelser och felaktigheter, ta en dialog där du både lyssnar och är tydlig med vad du önskar i stället.

Var närvarande

För att lyckas med att få en medarbetare att sluta göra fel saker eller börja göra rätt saker behöver du finnas nära verksamheten. Först då kan du se om personen förändras - eller inte.

Involvera medarbetare

Alla medarbetare är med och skapar projektkulturen. Har du ledare som du delegerar till, hjälp dem att bli bättre ledare genom att diskutera ledarskapsförmågor. Om alla medarbetare bottnar i värdegrunden och känner att ledarskapet styr åt rätt håll kommer de flesta naturligt att hjälpas åt med att skapa en god arbetsplats.

Samverka med skyddsombudet

Skyddsombudet är en viktig roll att samverka med. Utöver att samarbetet är lagstyrt är möjligheterna till ett framgångsrikt värdegrundsarbete större när det finns ett gott samarbete. Fortsätt involvera skyddsombudet för att skapa ägarskap och motivation till att bidra till utvecklingen av projektkulturen med hjälp av värdegrunden.

Tydlighet och beröm

Att ge välförtjänt beröm, tacka och lyfta goda insatser skapar motivation och stolthet. Tacka och ge beröm så fort det finns minsta anledning till det!



Förstudie- och
programskede

Projekterings-
skede

Produktions-
skede

Efter ett projekt

Efter ett projekt

Projektet är avslutat och resultatet är överlämnat till användaren.

Lärdomar och effektanalys

Dra lärdomar både för projektet som helhet och för enskilda grupper

Det här avsnittet är relevant för dig som vill ta gruppen till hjälp och dra lärdomar till nästa gång. Det kan vara relevant både på projektnivå och teamnivå.

Mäta

För att effektivisera arbetet inför nästa projekt är det viktigt att titta på effekter, lärdomar och erfarenheter. Man kan både lära på individuell nivå och på organisationsnivå. Har du gjort mätningar av projektkulturen före och under projektet, till exempel i form av enkäter, är det dags att göra mätningen igen.

Även om man inte gjort enkäter tidigare kan man ställa frågor i efterskott. Hur ser projektmedlemmar och samarbetspartners på arbetet och samarbetet?

Självklart bör man mäta hårda variabler, som svinn, besparingar, fel och positiva synergieffekter. Det brukar ingå i ett systematiskt kvalitetsarbete eller i totalentreprenörens ledningssystem. Det går tyvärr sällan att rakt av koppla den typen av resultat direkt till värdegrundsarbetet, eftersom det är många variabler som påverkar. Men över tid, med större underlag i form av fler projekt, kan man börja se samband.

Reflektera och lära

Man kan också sätta sig och diskutera på olika nivåer vilka lärdomar man dragit. I arbetslagen, på chefsnivå, med underentreprenörer. Dels kan man komma fram till goda idéer inför nästa projekt. Men alla inblandade lär också mycket av att reflektera tillsammans. Reflektionerna blir en kunskapsutveckling i organisationen som förstärker den satsning ni gjort på värdegrundsarbetet.

Förslag på frågeställningar

1. Vad ville vi uppnå med vårt värdegrundsarbete?
2. Vad uppnådde vi? Vilka effekter såg vi? Exempel på situationer? När kom effekterna, i vilket skede? I hela eller delar av projektet?
3. Vad lärde vi oss? Vad var effektivt och vad var slöseri med tid? Vad måste vara på plats för att lyckas? Vilka insatser var viktigast för att skapa de goda effekter vi såg?

4. Vad vill vi utveckla till nästa gång? Vad kan vi fortsätta göra och vad vill vi göra annorlunda? Vad måste vi lägga till? Finns det något vi ska avstå från att göra?
5. Vilka erfarenheter vill vi dela med andra inför nästa projekt? Vad och till vem?

Dokumentera

Vill du/beställare/totalentreprenör eller annan part arbeta systematiskt med värdegrund behöver ni dokumentera era lärdomar. Skriv en rapport, gärna med konkreta exempel. Här är några förslag på innehållspunkter:

- Kort sammanfattning
- Lärdomar om värdegrund i upphandlingsförfarandet
- Lärdomar om att ta fram grundvärden och delvärden
- Lärdomar om att ta fram handlingsprinciper
- Lärdomar om att ta fram spelregler
- Erfarenheter från Förstudien och programskedet
- Erfarenheter från Projekteringen
- Erfarenheter från Produktionen
- Utmaningar vi mötte
- Goda exempel
- Tips inför nästa gång.

Metodförslag

Vill du få metodik och inspiration? Använd våra förslag på mötesupplägg. De skiljer sig åt en aning beroende på om ni har en större workshop eller ett litet möte.

Mötesupplägg 20 Utvärdera värdegrundsarbetet i mindre grupp sidan 215

Mötesupplägg 21 Utvärdera värdegrundsarbetet i större grupp sidan 218

Vill du ha generella mötestips om hur du genomför lyckade möten, se sid 84

Fördjupning

Vill du läsa mer om enkäter och mätningar? Se Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning"** kapitel 15 sidan 122.

Den finns på www.boverket.se/projektkultur.



Mötesupplägg

Här följer ett antal förslag på mötesupplägg för möten och workshops. De är konkreta tillämpningar av metoden som beskrivs i guiden. Känn dig fri att göra precis vilka anpassningar du vill så att det passar dig och din grupp.



Förstudie- Program- och Projekteringsskedet

Förstudie- och Programskedet, Projekteringsskedet

Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet

Mötesledare

Beställare, tex projektledare eller projektchef.

Finns en totalentreprenör på plats kan mötet ledas av till exempel projekteringsledare.

Deltagare

I början av projektet deltar främst beställare och samarbetspartners. Om möjligt deltar arkitekt eller annan person som kan berätta om visionen.

Om mötet hålls längre fram i projektet (när fler roller tillkommit) deltar även totalentreprenör, Bas P, skyddsombud och andra utförare. Representanter för projektering och produktion på chefsnivå.

I ett mindre projekt deltar samtliga medarbetare.

Syfte med mötet

Att starta arbetet med att skapa förutsättningarna för en god gemensam kultur genom att tillsammans diskutera vilken kultur ni vill och behöver ha.

Mötesmål

Ha enats om några av de saker som är viktiga för samarbetet i projektet.

Ha bekantat sig med begreppen i värdegrundsarbetet.

Ha valt ut 3-4 ord som ringar in det som är viktigast för projektet och definierat dem som grundvärden.

Förberedelseför mötesledaren

Ta fram en bruttolista över projektvärden och andra formuleringar som är aktuella i projektet. Både från beställare, och om det är aktuellt, totalentreprenören. Tänk igenom vilka du behöver kalla, skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet.

Se gärna sid 84 för praktiska tips om mötet.

Variation

Det här mötet kan behöva göras både som en första start och en nystart i ett nytt skede. Anpassa upplägget efter vad som gäller för dig. Är det en nystart (tex i projekteringsskedet) har ni mer material att utgå ifrån, se till att så mycket som möjligt återanvänds från tidigare skede så att ni skapar kontinuitet och är tidseffektiva.

Tid

ca 3-4 timmar. Dela gärna upp mötet i flera mindre möten.

Mötesupplägg 1 Formulera grundvärden för projektet

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Hälsa välkommen Välkomna gruppen och presentera varför mötet hålls och vad ni ska ha gjort innan mötet är slut, dvs mötets syfte och mål.	Förslag: Vi ska ha enats om 3-4 grundvärden som vi tycker bäst hjälper oss att skapa en god projektkultur. Dessa blir sedan en grund för vidare arbete. Se även förslag på syfte och mål i rutan som hör till mötesupplägget.
7	Presentationer Alla får presentera sig med en check in. Till exempel namn, roll och en kort berättelse om vad man gillar med sitt yrke.	Alla check-ins väljer du utifrån målgrupp, hur väl man känner varandra, hur mycket tid man har, hur många man är i gruppen
5	Varför värdegrund Förklara hur viktigt det är att arbeta med värdegrund. Ge exempel på hur värdegrunden kan användas och vilket värde den förväntas skapa. Förklara att det arbete ni gör nu kommer att genomsyra och definiera en stor del av arbetet framåt för många medarbetare, kanske i många år.	Ha gärna exempel från egen erfarenhet. Läs också gärna Sten Philipsons "God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning" , kap 1 för argument och exempel.
10	Informera Dela information om beställarens eventuella formuleringar kring värdegrundsfrågor, visionen och eventuellt hur man formulerat det i anbudet.	Ta med underlag med en sammanställning av alla tidigare formuleringar kring projektvärden från beställare och från totalentreprenören (om de är upphandlade när mötet genomförs). Här får ni gärna hjälpas åt i de olika rollerna att komplettera informationen så att alla kommer till tals och känner ägarskap.
5	Projektets resultat Låt gärna arkitekten gå igenom och visualisera gestaltningen för alla.	Modell eller ppt Kortfattat, alla känner redan till grunderna. Om det inte finns arkitekt på plats kan någon visa planritningar, film, APD-plan eller liknande material som påminner alla om vad ni har för uppgift framför er.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5+15	Vad behöver projektet? Dela med er av tankar kring det specifika projektet. Fråga till exempel: • Vad är viktigt för att vi ska få ett så bra och effektivt projekt som möjligt? • Vad är viktigt för att minska antalet fel och brister? • Vad är viktigt för att skapa god kultur så att vi vill gå till jobbet och ge vårt bästa för resultatet och varandra?	Tips: Ställer man frågan till rummet är det en risk för att alla är artiga och håller tyst. Därför är det bra med smågrupper, i alla fall om man är fler än 4-5 personer. Bestäm om du vill att deltagarna bara ska prata, eller om de också ska skriva ner sina tankar. Se till att ha papper/whiteboard etc till hands.
15	Återsamlas och dela tankar Samla grupperna efter arbetet och låt dem dela tankar med andra. Identifiera likheter och eventuella olikheter.	Se till att det som sägs skrivs upp eller dokumenteras på annat sätt.
10	Paus	
15	Egen relation Låt var och en i rummet välja ett värdeord/ värdering de själva hittar en koppling till. Dela in i grupper om tre. Be alla hitta ett exempel i sitt liv/yrkesliv där värderingen på något vis påverkat dem. Lyssna på varandras berättelser i ca 2 minuter per person. Be deltagarna reflektera över värderingars betydelse.	Dela in i triader (tre personer). Om man tror att gruppen har svårt att hitta på ord kan man använda förslag från Sten Philipsons "God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning", kap 3. Här är några exempel på värderingar: Respekt, omtanke, kvalitet, samarbete, yrkesstolthet, engagemang, effektivitet, snabbhet, tydlighet, mångfald, jämlikhet, rättvisa, generositet, lyhördhet, öppenhet.
15	Inventering Återsamlas i helgrupp och diskutera vilka ord som gör skillnad och som skulle hjälpa projektet.	Samla de viktigaste orden på t ex blädderblock.
5 + 10 + 10	Värdegrupper Titta på orden igen. Hur samspelar de? Behöver man formulera om? Lägga till? Revidera? Överlappar de? Ambitionen är att sortera så att man ser samband och identifierar eventuella gap.	Låt arbetsgrupperna arbeta med att ta fram konkreta förslag. Bestäm hur de ska dokumentera sitt arbete, t ex på post-its på en tavla.
15	Arbetsgrupperna presenterar Låt smågrupperna presentera och jämför tankar	Hitta enighet och dokumentera vad ni behåller och vad ni ändrar.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Att-fundera-på-lista Lista också eventuella ord och formuleringar som ni behöver tänka mer på innan ni bestämmer er.	Skapa en "Fundera på-lista" parallellt. Dessa ord kan ni behöva återkomma till.
10	Paus	Här kan ni också välja att bryta, för att göra resten av arbetet i nästa möte. Gör i så fall en summering och ge information om nästa steg innan ni avslutar
20	Ta hjälp av scenarier Presentera ett antal scenarier som är troliga utmaningar i genomförandet. Gruppen kanske har egna, eller så kan ni välja från exemplen här intill. "Prov-tryck" värdeorden genom att se om de hjälper er lösa utmaningen i de olika scenariosituationerna. Sortera orden utifrån hur väl de hjälper.	Fortsätt gärna jobba i smågrupper. Några scenario-exempel att inspireras av: • Man har missbedömt laster för konstruktionen och måste lägga till en bärande innervägg som påverkar gestaltningen. • En leverantör meddelar att de inte kommer att kunna leverera i tid. • En medarbetare lever inte upp till förväntningarna. • Tips: i kap 16 i Sten Philipsons vägledning finns fler exempel på scenarios.
10	Summera lärdomar Utifrån scenariodiskussioner – vad blir viktigt att få med i en värdegrund för att hjälpa er att skapa den goda kulturen och det lyckade projektet?	
10	Paus	Även här kan ni bryta och återkomma till resten vid annat tillfälle. Gå i så fall direkt till Nästa steg i slutet av mötesupplägget.
40	Grundvärden och delvärden Se till att alla är ense om de ord som är projektets viktigaste ord. Ett mål är att landa på ca 3-4 ord som är viktigare än alla andra ord. Dessa kommer bli era förslag på grundvärden. Men först kan ni börja med lite fler ord, som ni sedan sorterar vidare. Definiera grundvärdena genom att beskriva dem. Dela in gruppen i mindre grupper och låt dem ta varsitt grundvärde och konkretisera det i text. Roter sedan grupperna så att man får vara med och formulera sig kring alla grundvärden.	Det är viktigt att ni har definierat vad menar med de utvalda orden med några meningar. Annars kommer ni ha glömt vad ni sa och alla kommer lägga in olika tolkningar av vad orden står för Ett grundvärde kan ha olika delvärden som tillsammans definierar grundvärdet tydligare Om man upptäcker att ett ord behöver definieras med en eller flera underrubriker kan ni definiera vissa ord som förslag på delvärden.

Mötesupplägg
Mötesupplägg 1 Skapa grundvärden för projektet

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Gallring av grundvärden Fatta ett beslut kring vilka värdeord ni vill enas kring. Det finns möjligheter att lägga till ord i en annan del av projektet, så välj bara de ord ni känner att ni kan stå för, lämpligen 3-4 stycken. De här kommer att bli utkastet till era grundvärden Titta på det gemensamma resultatet och stäm av att ni har fått med det väsentliga.	För att fatta beslut kan man antingen fördela röst-pluppar, eller sortera orden under rubriker, t ex: "Skapar samarbetskultur" "Främjar kvalitet" "Fokus på effektivitet" "Förebygger konflikthantering"
10	Delvärden Sortera in delvärden man vill behålla	Delvärden är ord som i sig är värdeord, som tillsammans beskriver ett grundvärde.
5	Summera Summera vad ni har kommit fram till	
5 - 10	Nästa steg Informera om nästa steg. Vad gör vi i nästa möte?	Ha gärna uppföljning inplanerad i kalendern, fundera på om deltagarna ska ha en hemuppgift eller inte till dess.
5 - 10	Check ut och avslut Check ut, alla säger till exempel sin favoritvärdering "just idag". Tacka	Check ut i mån av tid, en kort gemensam reflektion med några exempel kan också fungera.
Efter	Dokumentera arbetet efteråt.	Ta bilder om du inte hinner skriva upp allt på en gång. Man glömmer snabbt. Det kan vara bra att visa bilderna vid nästa möte, så minns även deltagarna bättre.

Tänk på att det är i diskussionerna som grunderna för en kultur skapas. Genom att lyssna på varandras perspektiv och förstå olika synvinklar kan ni förebygga risken för missförstånd och oenighet. Om diskussionerna tar mer tid än du tänkt, planera in för fler möten och se det som en investering i er framtida goda kultur.

Förstudie- och Programskedet, Projekteringsskedet

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper

Mötesledare

Eftersom det här mötesupplägget går att använda i olika faser kan olika roller vara lämpliga som mötesledare. Det kan vara beställaren, tex projektledare eller projektchef. Finns en totalentreprenör på plats kan mötet ledas av till exempel projekteringsledare.

Deltagare

Samma som i förra mötet, dvs chefsnivå för både projektering och produktion. (Totalentreprenör, beställare, samarbetspartners, Bas P och skyddsombud) Kalla samma personer som i arbetet med grundvärdena, och eventuell nyttillträdd personal.

Syfte med mötet

Att fortsätta skapa förutsättningarna för en god projektkultur genom att tillsammans diskutera vilken kultur vi vill och behöver ha.

Mötesmål

Alla ska ha bekantat sig med fler begrepp i värdegrundsarbetet.

Vi ska ha enats om några av de saker som är viktiga för samarbetet i projektet.

Ha formulerat handlingsprinciper baserat på grundvärdena.

Ha prioriterat fram 5-10 handlingsprinciper.

Förbered

Ta med er bruttolista över projektvärden och andra formuleringar som är aktuella i projektet, inklusive underlag från förra mötet. Det vill säga de grundvärden och eventuella delvärden ni valt. Kom även ihåg listan med ord som ni valde att vänta med, er 'fundera-lista'.

Tänk igenom vilka du behöver kalla, skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet. Gör tydligt hur det skiljer sig från förra mötet.

Se gärna sid 84 för praktiska tips om mötet.

Variation

Det här mötet kan behöva göras både när ni börjar arbetet och i ett senare skede. Anpassa upplägget efter vad som gäller för dig. Är det en nystart (till exempel i projekteringsskedet) har ni mer material att utgå ifrån, se till att så mycket som möjligt återanvänds från tidigare skede så att ni skapar kontinuitet och använder er tid effektivt.

Tid

2 timmar

Mötesupplägg 2 Skapa handlingsprinciper

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Starta Öppna mötet, presentera varför ni ska ha mötet och vad ni ska göra	Säg ungefär: "Vi fortsätter vårt arbete för att skapa en god projektkultur. Idag ska vi förtydliga våra grundvärden och ha tagit fram förslag på ca 5 handlingsprinciper som ska förtydliga hur vi ska jobba ihop utifrån våra grundvärden". Se även rutan ovan om fler målformuleringar att använda.
7	Presentationer Presentera er med en check in. Om det finns nya personer i mötet, presentera er både med roll och check in. Om alla vet vilka alla är kan ni gå direkt till dagens check in.	Några förslag: "Vad är aktuellt för dig just idag?", "Vad ser du fram emot i veckan?" eller en enkel fråga av typen "Hur mår du idag?".
5	Backspiegel från förra mötet Börja arbetet med att lyfta fram vad ni gjorde senast. Redovisa så att även nya personer känner att de kan hänga på i arbetet.	Ni beslutade er för ett antal gemensamma grundvärden och skrev formuleringar. Visa gärna dokumentation i form av bilder eller sammanställningar
5	Reflektion Reflektera tillsammans eller gör en runda där alla får göra varsin reflektion.	Att låta alla tänka fritt och tidigt i mötet få säga något bidrar till en god mötesanda.
30	Förtydliga grundvärdena Se till att ni har klagörande beskrivningar kopplade till alla ord som ni valde i förra mötet. Låt alla sedan ta del av resultaten. Begriplighet är viktigare än tjusiga formuleringar. Se till att ni reder ut oklarheter och skriver ner eventuella ändringar och förslag.	Om det saknas beskrivningar kring något ord, dela in gruppen och låt alla jobba med formuleringar kring varsitt ord. Sedan kan man byta ord och utveckla det som tidigare grupp skrivit. Sätt gärna upp formuleringarna på väggarna eller dela skärm så alla ser.
10	Att -fundera-på-listan Om ni i förra mötet hade några ord som ni inte kunde bestämma er för – ta en ny titt på dem och deras beskrivningar.	
10	Paus	
5	Handlingsprinciper – vad är det När grundvärdena är klara är det dags för handlingsprinciperna. Introducera begreppet och syftet. Handlingsprinciperna är tänkta att vara en konkretion av grundvärdena. De ska visa hur man ska agera i projektet, i handling och beteende. Principerna ska kunna fungera för både projektering och produktion. De kan ändras senare, men det är viktigt att tänka helhet.	Ha hela tiden ert arbete med grundvärdena framför er, så att de är tydliga och aktuella. Se gärna Sten Philipson "God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning" , kap 14 om du vill ha hjälp med förklaring.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5+15	Förslag på handlingsprinciper Låt deltagarna börja skriva förslag på fler handlingsprinciper på blädderblock. Ha grundvärde eller delvärde som utgångspunkt. Handlingsprinciperna ska göra det enklare att förstå hur man agerar enligt grundvärdena. Använd gärna hjälpfraserna "I vårt byggprojekt ska vi... vill vi...känner vi... lyssnar vi... gör vi... strävar vi efter... tar vi ansvar för...".	Dela gärna in deltagarna i par. Låt dem gärna stå vid varsitt blädderblocksblad. Fördela gärna grundvärden och delvärden mellan olika grupper så att alla ord konkretiseras i handlingsförslag. Fyll på med valfria hjälpfraser som får deltagarna att komma på konkreta förslag som kan gälla för arbetet med projektet i ett större perspektiv.
10	Titta på förslagen Sätt upp alla förslag. Låt alla gå runt och läsa.	
5	Bensträckare	
15	Diskutera förslagen Handlingsprinciperna kan fungera som begränsning av vad man får göra, men det är viktigt att de också ger energi och en positiv känsla av att jobba tillsammans. Eventuellt behöver man formulera om någon princip.	Som mötesledare, försök leda diskussionen mot vilka förslag som känns relevanta och viktiga, snarare än att hitta fel och diskutera varför ett förslag är sämre. I ett utvecklingsarbete är naturligt att det också kommer fram dåliga eller knasiga idéer, det behöver man inte oro sig för. Bejaka det som verkar användbart istället.
10	Prioritera handlingsprinciperna Prioritera fram ca 10 handlingsprinciper. Det kan vara färre, men helst inte fler. Prioritera genom t ex omröstning med penna eller digital omröstning. Om många förslag får lika många streck, gör om omröstningen med bara dessa förslag, och då får alla bara en röst. Vid osäkerhet eller oenighet, låt det ligga som en "bubblare" till nästa möte.	Tips Alla får sätta ett streck på de 3-5 förslag som de upplever som viktigast. Man kan också ha olika färg på pennor och låta gruppen sätta 3 röda pluppar på bästa förslag och 3 gröna pluppar på näst bästa förslag.
10	Summera för tydlighet Tydliggör vilka principer som ni valt, alternativ tänker på till nästa gång.	Är det några förslag som verkar mer populära än andra, koppla gärna dessa till konkreta exempel så att ni kollar att ni menar samma sak.
2	Nästa steg – vad händer nu och inför nästa möte?	Var tydlig med att arbetet inte är färdigt, utan be alla gå och tänka på det ni bestämt och testa i vardagen.
5	Check ut Gör en check ut med en runda.	Till exempel: "Nämn ett värde du tror att värdegrundsarbetet kommer skapa i vårt projekt" eller en enkel "Vad har du för tanke just nu?".
1	Tacka och avsluta.	Dokumentera allt genom att fota och skriva ner.

Projekteringsskedet

Mötesupplägg 3 Förankra grundvärden

Mötesledare

Totalentreprenör, till exempel projektchef, projekteringsledare eller partneringledare.

Deltagare

Alla i projektet, indelade i grupper eller arbetslag. Man kan ha flera möten i följd för att fånga upp alla.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att introducera värdegrundsarbetet för medarbetare.

Att låta medarbetare få reflektera över sina egna värderingar.

Mötesmål

Alla ska känna till vad värdegrund är och varför det är viktigt.

Alla ska ha hört vilka grundvärden som finns i projektet.

Förbered

Tänk igenom vilka du behöver kalla till respektive möte. Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Se gärna sid 84 för praktiska tips om mötet.

Ta med värdegrund, det vill säga grundvärden och handlingsprinciper, printat eller digitalt.

Tid

ca 2 timmar

Mötesupplägg 3 Förankra grundvärden

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Förklara kort varför ni behöver mötas om just den här frågan. Säg något om att ni vill skapa en schyst projektkultur därför att det både blir roligare på jobbet, färre fel och ett bättre resultat.	Förbered genom att ha med projektets formulerade grundvärden.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5-10	Presentation och check in Gör en presentationsrunda som också har med t ex en "check" in fråga. Några förslag: Säg ett ord eller en mening som fångar in vad du tycker är viktigt • "...i din yrkesroll" • "... för att skapa bra samarbete" • "...vad du vill stå för i din yrkesroll" • "... för oss på den här arbetsplatsen" • "...i det här projektet". • "Nämn någonting som du är stolt över att ni har åstadkommit tillsammans tidigare".	När du väljer check-in-fråga kan det vara smart att locka deltagarna att säga något som närmar sig värdefrågor. Max 30 sekunder per deltagare.
3	Info om mötet Gör tydligt i mötet VAD ni ska prata om och HUR ni ska jobba. Till exempel "För oss är det avgörande att vi har en schyst projektkultur. Nu ska vi tillsammans ta hand om och utveckla den värdegrund som beställaren och vi gemensamt tagit fram som ska hjälpa oss att skapa vår kultur. Det här mötet är till för att introducera alla till varför det är viktigt, och börja prata om vad en värdegrund är. Vi kommer att lägga xx minuter idag, och sedan kommer vi att ses vid fler möten där vi utarbetar planen tillsammans. Några frågor?	Det är bra om deltagarna förstår att det bara är ett första steg ni tar tillsammans.
2	Fördjupa varför det är viktigt Gå igenom vad värdegrunden kan skapa för värden, allt ifrån motivation till säkerhet och jämlikhet. Gärna ett eget exempel från andra projekt. Det kan vara avskräckande eller goda exempel.	Läs gärna Sten Philipsons "God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning", kapitlet om projektkultur s. 16.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Individens egna värderingar Fråga gruppen vilka värderingar som styr dem i deras vardag. Ge gärna några exempel. Här är några exempel på värderingar: Respekt, omtanke, kvalitet, samarbete, yrkesstolthet, engagemang, effektivitet, snabbhet, tydlighet, mångfald, jämlikhet, rättvisa, generositet, lyhördhet, öppenhet.	Be deltagarna skriva ner på till exempel notisar. En värdering per lapp. De kan behålla lapparna för sig själva först.
10	Undersök andras exempel Be deltagarna utforska om de hittar några gemensamma nämnare genom att gå och sätta upp lapparna på en vägg och se om det finns några likheter. Be dem förklara vad de ser för likheter och om det är några skillnader.	Använd väggtavla, whiteboard eller digital arbetsyta.
25	Kom på och berätta om erfarenheter Låt var och en i rummet välja en värdering de själva hittar en koppling till. Man får ta egen lapp eller någon annans. Man får också ta samma ord. Dela in i grupper om tre. Be alla hitta ett exempel i sitt liv/yrkesliv där värderingen på något vis påverkat dem. Berätta för de andra två (ca 2-3 minuter). Lyssna på varandras berättelser så att alla har fått prata. Be deltagarna reflektera över värdegrundens betydelse.	Dela in i triader (tre personer). Sitt gärna i stolar utan bord för att få en avspänd känsla. Det kan vara bra att hjälpa grupperna att hålla tiden genom att ge en signal för att byta person som berättar efter ca 3 min. 3 min instruktioner till gruppen 5 min hitta ord + exempel att dela 3 min placera sig i rummet 3 x 3 min för berättelser 5 min för reflektion
10	Paus	
10	Presentera projektets grundvärden Samla deltagarna till helgrupp igen. Presentera projektets grundvärden och formuleringarna som beskriver dessa. Presentera också hur dessa samspelar med visionen eller projektmålen.	Visa dokumentation av grundvärden och formuleringarna som hör till.
10	Reflektera Be gruppen reflektera över de valda orden och på vilket sätt de kan påverka hur man jobbar och hur resultatet blir.	En liten grupp kan reflektera runt bordet tillsammans, en större grupp kan behöva delas in i mindre grupper och sedan återkomma i storgrupp.
+5	Lyssna in några tankar gemensamt i storgrupp.	

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10 +5	Hitta koppling Be deltagarna se om de hittar förbindelser mellan projektets grundvärden och egna värderingar. Ibland kan olika ord mena likartade saker, och då får man försöka sätta ord på vad man menar. Summera tillsammans med gruppen	Fortsätt antingen i helgrupp eller i smågrupper. Ge lite tid att tänka först.
10	Vad är viktigast? Be deltagarna välja en tanke, formulering eller exempel som de vill lyfta som extra viktig.	Dokumentera detta genom att skriva upp digitalt eller på t ex blädderblock.
2	Uppgift till nästa gång Ge eventuellt deltagarna en uppgift: "I den kommande veckan, fundera på om värderingar dyker upp i din vardag och påverkar dig. Skriv gärna upp exempel".	Ju mer du kan få deltagarna att koppla värdegrunden till verkligheten, desto bättre effekt.
5	Check ut Vad tar du med dig från dagens möte?	Hinner du inte med en check-ut kan du be deltagarna säga eller skriva upp ett ord var – ett ord som känns aktuellt just nu. Det kan göras digitalt eller fysiskt i rummet.
2	Nästa steg Förklara att de kommer att kallas till ett möte där arbetet ska konkretiseras vidare genom att övergå till att jobba med handlingsprinciperna. (Eller jobba vidare med grundvärdena om ni inte känner er klara). Tack och avslut.	
Efter	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte.

Projekteringsskedet

Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper

Mötesledare

Totalentreprenör, projekteringsledare, partneringledare eller liknande.

Deltagare

Alla i projektet, indelade i grupper eller arbetslag. Man kan ha flera möten i följd för att fånga upp alla.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att föra grundvärden och handlingsprinciper ut i organisationen så att alla på sikt arbetar utifrån värdegrunden.

Att låta medarbetare få reflektera över sina egna värderingar så att de intresserar sig för projektets värderingar.

Mötesmål

Att alla i mötet har koll på projektets handlingsprinciper.

Förbered

Ta med värdegrund, printad eller digitalt. Handlingsprinciperna är särskilt viktiga.

Tänk igenom vilka du behöver kalla till respektive möte. Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Se gärna sid 84 för praktiska tips om mötet.

Tid

ca 1-1,5 timme

Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla och berätta varför ni har mötet och vad som ska vara gjort när ni är klara. Till exempel: "Vi ska nu fortsätta arbetet vi gjorde med värdegrunden. Förra gången pratade vi om grundvärden. Idag ska vi också prata om något vi kallar handlingsprinciper. Vi ska se till att vi förstår vilka handlingsprinciper vi har i projektet och vad de betyder för vårt samarbete.	
5-10	Check in Gör en check in. T ex • Har du påverkats av någon värdering sedan vi sågs senast? • Är det någon av de grundvärden eller delvärden vi pratat om senast som du idag tycker är viktigare än någon annan?	Byt gärna fråga från förra gången. I förra mötet fanns en möjlighet att ge en uppgift till det här mötet. Om ni gjorde det kan ni använda deltagarnas tankar om detta till en check in.
10	Backspegel Påminn gruppen om arbetet med deltagarnas egna värderingar och projektets grundvärden och tankar i förra mötet. Visa notisarna eller en bild av notisarna. Be om kommentarer och reflektioner.	Sätt upp på väggar eller visa foto via projektorn. Projektets grundvärden ska finnas tydliga att se i rummet.
10	Introducera handlingsprinciper Förklara att ni nu ska titta på handlingsprinciperna, och utveckla dem. Visa projektets handlingsprinciper. Förklara syftet med handlingsprinciperna, dvs att konkret och tydligt förklara hur man ska jobba för att uppnå grundvärdena. De är generella direktiv som gäller alla oavsett vilken typ av jobb man gör.	Dela gärna ut handlingsprinciperna skriftligen Obs, i vissa (chefs-)grupperingar kan man ha mandat att utveckla handlingsprinciperna, men inte i alla grupper. Alla grupper får däremot gärna ha synpunkter på handlingsprinciperna. De här synpunkterna bör i så fall cheferna få ta del av för att eventuellt förfinas eller revideras dem.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Koppla till verkligheten Be gruppen först lista de samarbeten som är aktuella framöver. Olika roller kan se olika typer av samarbeten. Nästa steg är att föreställa sig situationer i dessa samarbeten som kan bli extra bra med hjälp av en schyst kultur eller bli svåra att hantera om man inte har en gemensam värdegrund. Här är några allmänna exempel, gruppen kan säkert hitta mer specifika: - En del jobbar på distans och andra tycker att vi ska jobba i ett projektrum. - Nya YA kommer till arbetsplatsen mitt i en hektisk del av arbetet. -Två olika UE vill få tillträde och avsluta sitt jobb före den andre.	För att deltagarna ska förstå hur handlingsprinciperna ska kunna komma till nytta behöver alla göra en koppling till verkligheten. Använd resurserna i gruppen genom att be deltagarna hitta situationer som kan behöva hanteras med värdegrund. Be gruppen skriva ner sina svar, till exempel på blädder eller större papper, alternativt digital whiteboard.
15	Koppla till handlingsprinciper Dela in mötet i mindre grupper och be dem fundera på om handlingsprinciperna är begripliga och användbara. Hur kan de använda handlingsprinciperna för att hantera en situation? De kan också diskutera om det är någon handlingsprincip som saknas. De kan få några situationer var i respektive grupp.	Be deltagarna resonera kring hur handlingsprinciperna kan hjälpa dem att hantera situationerna.
10	Redovisa exempel Återsamla gruppen och be grupperna redovisa.	De kan dela med sig av ett eller två exempel var. Be dem berätta hur de har resonerat och be dem koppla till handlingsprinciperna.
5	Reflektera i helgrupp Ta en kort reflektion för att alla ska landa ner.	Skriv upp eventuella ifrågasättanden och förslag på tillägg. De kan vara viktiga att ta med chefer (om ni är i ett skede där värdegrunden utvecklas) eller med gruppen igen om det handlar om gruppens kultur.
5	Gör tydligt att handlingsprinciperna gäller Tydliggör att handlingsprinciperna gäller idag och berätta hur ni (eventuellt) går vidare med nya förslag. Påminn också att handlingsprinciperna och grundvärdena hör ihop.	En viss töjmån är viktig för att värdegrunden inte ska kännas som en tvångströja. Lyssna in synpunkter. Men ju större projekt, desto mer kommer gälla oavsett vad man själv tycker som individ. Se också till att du kan göra koppling till grund- och delvärden för att förtydliga.

Mötesupplägg
Mötesupplägg 4 Förankra handlingsprinciper

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Check ut Några förslag: • Favorit-handlingsprincip. • Situation jag kommer fundera mer på. • Vilken handlingsprincip blir lättast att arbeta utifrån?	Check ut kan fungera som en summering, en bekräftelse, ett kitt för sammanhållning i gruppen. Den kan också få annars lite tysta deltagare att bidra med en viktig pusselbit.
2	Nästa steg Ett viktigt steg som kommer är att skapa spelregler. Spelreglerna skapar gruppen utifrån värdegrunden och specifika behov för gruppen.	
1	Tack o hej	
	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte.

Förstudie- och Programskedet, Projekteringsskedet

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet

Mötesledare

Ledare för en grupp som ska samarbeta. Eftersom det här mötesupplägget går att använda i olika faser kan olika roller vara lämpliga som mötesledare. Huvudsaken man har ansvar för kulturen i en grupp eller ett team.

Deltagare

En grupp som ska arbeta tillsammans och som behöver spelregler för att reglera samarbetet i gruppen. Mötet passar för upp till ca 12 personer. Är det större grupper kan man behöva göra grunden först i mindre grupper och sedan kalla representanter för varje grupp som synkar de olika gruppernas förslag.

Syften

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att förankra värdegrunden.

Att skapa god kultur även i samarbetet med de närmsta arbetskamraterna.

Mötesmål

Ha tagit fram ett antal spelregler, gärna max ca 10 st, som ska styra hur ni samarbetar i projektet.

Förbered

Se praktiska tips om möten på sid 84.

Ta med värdegrunden printat eller digitalt.

Tänk igenom vilka du behöver kalla till respektive möte. Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Tid

2,5 timmar eller uppdelat på flera kortare möten.

Mötesupplägg 5 Skapa spelregler i teamet

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Hälsa välkommen Välkomna alla till mötet för att ta fram spelregler för gruppen.	Tänk på att spelreglerna inte är ett självändamål – de ska hjälpa er att samarbeta. Därför är det ett viktigt jobb ni ska göra tillsammans.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Check in T ex "Nämn en sak som ger dig arbetsglädje" Max en mening per person.	Om ni gör spelreglerna i del av annat möte behöver ni inte göra en check in.
5	Ta fram spelregler för mötet Fråga t ex "Vad ska vi tänka på för att dagens möte ska bli så effektivt som möjligt?" Lyft gärna frågor om närvaro, multitasking, låta alla komma till tals etc. Skriv upp gruppens förslag på ett blad.	Att ta fram spelregler för mötet är en uppvärmning för de spelregler som mötet ska handla om. Spelregler för möte kan bytas i varje möte, skilj det från spelregler för teamet, som gäller hela tiden, tills ni eventuellt byter dem.
2	Förklara varför Förklara varför man har spelregler (i mötet men också för arbetsgruppen) och hur det hänger ihop med grundvärden och handlingsprinciper. Till exempel: "Tanken är att genom att vi lägger ner det här jobbet nu så kommer vi snabbare att bli bra på att jobba tillsammans, och vi är med och skapar en kultur som vi vill ska gälla för projektet. Det kan i sin tur göra att vi når visionen och har roligt på jobbet på samma gång."	Även grupper som känner varandra behöver se över sina spelregler. De ska också stämma överens med projektets värdegrund.
10	Kom ihåg värdegrunden Se till att alla vet projektets grundvärden och handlingsprinciper. Förklara att ni nu gemensamt ska ta fram spelregler för just ert samarbete.	Påminn alla om projektets grundvärden, delvärden och handlingsprinciper. Sätt gärna upp dem på väggen eller dela skärm så att de syns.
(5)	Eventuella övergripande spelregler Finns det några projektövergripande spelregler börjar du med att presentera dem. Ge gärna några exempel på vad de innebär i praktiken.	Säkra att alla känner till och förstår de övergripande spelreglerna. Det är inte säkert att det finns sådana – de brukar behövas först när många ska samverka på samma arbetsyta. Därför kanske de inte finns tidigt i ett projekt.
15-25	Gruppens spelregler utifrån handlingsprinciperna Välj de handlingsprinciper du vill arbeta med som utgångspunkt. Ta handlingsprinciperna antingen en i taget eller, om du har delat in gruppen i smågrupper, en princip per grupp. Be deltagarna fundera på: "Hur gör vi i vårt team för att kunna agera utifrån handlingsprincipen x? Skriv ner förslag på spelregler" En liten grupp kan diskutera tillsammans, en större grupp kan du behöva dela in i mindre. Ställ följdfrågor kopplade till handlingsprincipen så att det blir tydligt både vad den handlar om och vad gruppen vill lyfta fram som viktigt utifrån handlingsprincipen.	T ex "I vårt byggprojekt tar alla ansvar för att skapa en bra kultur med samhörighet och lagkänsla". Om man utgår från en sådan handlingsprincip kan man ställa sig ett antal följdfrågor: Hur ska vi i vårt team göra för att alla ska ta ansvar? Vad är att ta ansvar? Hur skapar samhörighet? Ska vi sitta tillsammans? Ska vi ha dagliga avstämningar? Hur ser vi till att alla vet vad alla behöver veta? Det kan väcka många diskussioner och det är inte säkert att alla är ense direkt. Det är bara bra, det betyder att gruppen redan känner tillräcklig tillit för att säga sin mening. Använd gärna notisar, det underlättar sortering senare.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Paus	
10	Utveckla och ge förslag Dela upp gruppen i smågrupper och jobba med varsin handlingsprincip. Skriv upp förslag på spelregler på notisar eller blädder	Utgå från handlingsprinciperna, men lås inte in er där. Det kan komma förslag på spelregler som inte direkt kopplar till en handlingsprincip. Alla spelregler som tydliggör och hjälper är bra spelregler. Sedan måste de naturligtvis gå i linje med värdegrunden. Använd gärna notisar, det underlättar sortering senare
15	Förväntningar på samarbetet Fråga gruppen om förväntningar på samarbetet. Gärna konkreta önskemål och förslag. Be deltagarna fundera själva först. Alla får sedan dela med sig av önskemål.	Frågar man om förväntningar kan man komma närmare individuella behov som annars kommer komma upp till ytan senare.
10	Komplettera spelregelförslag Diskutera om de spelregler ni hittills tagit upp täcker era förväntningar. Ta fram fler spelregler om det behövs.	Använd gärna notisar, det underlättar sortering senare.
15	Risker Fråga gruppen om de ser några risker i ett framtida samarbete. Det kan vara risker förknippade med tidspress, missförstånd, olika syn på kvalitet, konflikter. Ser de några behov av spelregler för att förebygga detta? Skriv upp nya förslag på spelregler.	Eventuellt har gruppen redan diskuterat detta, i så fall är det bara att gå vidare.
10	Sortera 1. Samla in alla spelregler. 2. Sortera bort spelregler som gruppen inte gemensamt accepterar. Är alla överens kan man slänga förslag. Det är helt ok att en del förslag inte kommer till användning. 3. Förslag, som ni inte kan bestämma er om, kan ni behålla så länge. 4. Sortera alla notisar ni har sparat i tre kolumner. Nödvändiga – Ok – Kanske Under kolumnen Nödvändiga och ok hamnar bara sådana förslag som alla är med på.	Det visar sig antagligen att vissa regler är viktigare än andra. Sortera tillsammans. Spelregler kan förändras över tid, det viktiga är att de hjälper er nu och i den närmsta framtiden.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Prioritera 1. Börja prioritera inom Nödvändiga. Vilka spelregler är viktigast? 2. Gör samma sak med Ok. 3. Kolla om det är något från Kanske som ska föras över till ok eller nödvändiga. Välj ut ca 10 totalt som hamnar på er topplista.	Om det är väldigt många förslag kan man rösta med streck eller pluppar för att få fram en prioritetsordning. Dokumentera alla, men bestäm vilka som hamnar på topp 10-listan. Som ledare kan du dock vilja spara all information, det kan tyda på att man är oense om något som man kan behöva ta tag i senare.
5	Nästa steg Tydliggör vad som händer med spelreglerna nu. Det här var ett första steg, och nästa gång ni ses kan ni behöva diskutera vidare. När ni väl har bestämt er gäller det att ni tar i hand på att ni ska leva efter spelreglerna också. Det gäller både ledare och medarbetare. Nämn gärna att nästa steg är att ni också diskuterar vad som händer om man inte respekterar spelreglerna. Alla kan göra fel – men hur hanterar ni det i så fall? Föreslå också att ni kommer att följa upp och diskutera spelreglerna och ert samarbete på till exempel veckomöten.	Spelreglerna kan sättas upp eller skickas ut. På nästa möte kan man se över dem igen för att se om de behöver kompletteras eller ändras.
5	Checka ut och avsluta Checka ut med en fråga, till exempel: "Vad ser du mest fram emot i vårt samarbete?" Tacka och avsluta	
Efter	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte.

Tänk på att det är i diskussionerna som grunderna för en kultur skapas. Genom att lyssna på varandras perspektiv och förstå olika synvinklar kan ni förebygga risken för missförstånd och oenighet. Om diskussionerna tar mer tid än du tänkt, planera in för fler möten och se det som en investering i er framtida goda kultur.

Förstudie- och Programskedet, Projekteringsskedet

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler

Det här mötet kan vara en del av ett annat arbetsteam-möte, men tänk på att det kan ta ca en timme första gången. Sedan kan man behöva upprepa delar av arbetet för att det ska bli spelregler ni faktiskt använder.

Mötesledare

Samma som i förra mötet, dvs ledare för en grupp eller team.

Deltagare

En grupp som arbetar eller ska arbeta tillsammans.

Syften

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att få alla att förstå att värdegrundsarbetet fortsätter som en del av jobbet.

Mötesmål

Ha uppdaterat spelreglerna så att de är rätt.

Alla förstår hur de ska förhålla sig till dem.

Förbered

Ta med värdegrunden printat eller digitalt.

Tänk igenom vilka du behöver kalla till mötet. Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Se praktiska tips om möten på sid 84.

Tid

ca 60 min

Mötesupplägg 6 Följ upp spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Check in Gör en check-in. T ex "En sak som gjort dig stolt på jobbet".	En check in behövs inte om ni gör detta som en del av ett annat möte.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
1	Syfte och mål Förklara varför ni går tillbaka till spelreglerna. Förklara att ni ska ha uppdaterat spelreglerna så att de stämmer och att ni alla vet hur ni ska jobba med dem.	
10	Backspegel för minnet Påminn alla om era grundvärden och handlingsprinciper. Visa de spelregler ni tagit fram för just er grupp. Förklara att ni nu ska diskutera dem och se om de fortfarande är rätt, och om något ska läggas till eller tas bort.	Visa grundvärden, handlingsprinciper och spelregler i rummet, fysiskt eller digitalt.
10	Kom på situationer som kan utmana Be deltagarna komma på konkreta situationer i vardagen där spelreglerna kan komma att hjälpa till. Till exempel: - När vi tycker olika. - När vi behöver fatta obekväma beslut. - Hur vi ger feedback och korrigeringar.	Om det är en större grupp (fler än ca 4) kan man behöva dela upp sig i smågrupper och jobba med varsin spelregel. Skriv upp på notisar eller blädder.
15	Diskutera och revidera Samla gruppen och diskutera situationerna och om spelreglerna är riktigt formulerade och konkreta nog att vara till hjälp. Formulera på nytt om det behövs.	Skriv upp eventuella ändringar.
10	Välj de spelregler som gäller När ni har enats om vilka spelregler som gäller, se till att de är tydligt formulerade. Gör gärna en runda i rummet där alla får säga att de köper spelreglerna.	Dokumentera skriftligen, så att alla har samma bild av vad det faktiskt står i spelregeln. Om det är någon individ som inte vill ställa upp på alla spelregler behöver ni lägga den spelregeln åt sidan till nästa gång. Då får ni diskutera vidare och hitta en formulering som alla kan enas om.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Viktigast? Be gruppen prioritera spelreglerna så att ni får en färsk lista på vilka som är viktigast just nu. Ställ till exempel frågan: Även om alla spelregler gäller – finns det någon spelregel vi ska anstränga oss extra med den här veckan? Ett förslag är att först rösta med tre pluppar/streck var. Om det fortfarande är väldigt spridda svar kan man få rösta en gång till med bara en plupp.	Det är lättast att prioritera om materialet finns uppsatt i rummet. Till exempel genom att man får rösta med streck/pluppar. Annars kan man behöva ordna en digital omröstning genom att lägga in spelreglerna i t ex Menti. Om det blir 1-3 spelregler som är lika viktiga kan ni bestämma att ha extra fokus på alla tre. Om det inte går att se några vinnare – ja då är allt lika viktigt. Ni kan ändå välja att fokusera på spelregel i taget.
10	Vad gör ni om det går fel? Diskutera Att ha spelregler som man kan strunta i är ju meningslöst, det förstår alla. Men vad gör ni om ni själva eller någon annan bryter mot en spelregel? Vad säger ni? Vad gör ni? Vad blir det för konsekvenser? Dela in gruppen i par och diskutera vad som är ett rimligt sätt att hantera om man gör fel.	Den här diskussionen kan man behöva ta flera gånger.
2	Nästa steg Tydliggör vad som händer med spelreglerna nu. Berätta att ni kommer återkomma till spelreglerna snart igen, t ex nästa veckomöte eller om det uppstår ett behov, innan dess.	Alla behöver förstå att spelreglerna inte försvinner bara för att mötet snart är slut. Visa ditt ledarskap genom att vara tydlig med detta. Spelreglerna kommer att kunna ändras, men de kommer att vara med er HELA projektet, och behöver därför tas på allvar.
5	Check ut Checka ut med en fråga, till exempel Vad gillar du bäst med vårt nuvarande samarbete? Säg ett ord.	
	Tack och hej	
Efter	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte

Tänk på att det är i diskussionerna som grunderna för en kultur skapas. Genom att lyssna på varandras perspektiv och förstå olika synvinklar kan ni förebygga risken för missförstånd och oenighet. Om diskussionerna tar mer tid än du tänkt, planera in för fler möten och se det som en investering i er framtida goda kultur.

Produktionsskedet – Nystart på ledningsnivå

Produktionsskedet

Mötesupplägg 7 Workshop för chefer vid produktionsstart

Mötesledare

Till exempel Produktionschef (platschef) med stöd från projekteringsledare och partneringledare.

Deltagare

Ledare som ska sätta värdegrunden i produktionsskedet. Till exempel arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer. Även Skyddsombud.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att skapa känsla av nystart av projektkulturen. "Värdegrunds-kick-off"

Få tillfälle att diskutera och eventuellt påbörja revidering av värdegrunden.

Att alla känner relation till värdegrunden och förstår hur den kan användas.

Mötesmål

Alla vet vad värdegrundsarbete innebär.

Alla känner till projektets värdegrund och hur den är formulerad.

Alla har funderat över egna värderingar.

Ha tagit fram idéer kring eventuella uppdateringar för produktionsskedet.

Förbered

Underlag och dokumentation av värdegrunden.

Egna exempel på situationer kopplade till projektkultur och värderingar.

Tänk igenom vilka du behöver kalla till mötet.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

Ca 90+90 min,

Mötet kan delas in och hållas i två steg eller genomföras som en halvdagsworkshop

Mötesupplägg 7 Workshop för chefer vid produktionsstart

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
Steg 1 2 min	Hälsa välkommen Välkomna alla och förklara kort varför man behöver mötas om just den här frågan. Till exempel: "En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot andra människor och hur man tar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet."	Kom ihåg att leda mötet som en förebild. Läs gärna "Ledarskapets verktygslåda" innan.
5	Presentation Gör en presentationsrunda som också har en "check-in" fråga. Några exempel: Säg ett ord eller en mening som fångar in vad du tycker är: • ...viktigt för att skapa bra samarbete • ...vad du är mest nyfiken på i projektet • ... är aktuellt just nu.	Om någon är ny gruppen behövs i stället en kort presentation med namn och roller.
2	Info om mötet Gör tydligt i mötet VAD ni ska prata om och HUR. Till exempel "Vi har i det här projektet beslutat att en del av vårt kvalitetsarbete är att aktivt jobba med att skapa en god projektkultur. Idag ska vi göra en nystart inför att produktionsfasen går i gång. Här behöver vi alla hjälpas åt så att vi får en kraftfull gemensam ledning. Idag ska vi gå igenom hur vårt värdegrundsarbete ser ut, vad som definierar det, vilka våra egna värderingar är, och påbörja en diskussion om vad vi behöver göra i projektet från och med nu. Se det som en värdegrunds-kick-off för produktionen."	Skriv gärna upp målformuleringarna från rutan ovan i rummet och gå igenom dem. Det är viktigt att alla förstår att värdegrundsarbetet inte är något man gör frivilligt vid sidan om, utan är en integrerad del av arbetsmetoden. Däremot ska alla känna sig inbjuda till att påverka hur värdegrunden definieras. Tänk på att för att få engagemang behöver du både bjuda på och kräva engagemang.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Introducera varför ni gör arbetet Gå igenom grunden för vilka goda effekter värdegrunden kan ge, allt ifrån motivation till säkerhet och schyst jargong. Kollegorna behöver förstå att deras engagemang är en förutsättning och att det handlar om deras arbetsdag. De har här en chans att göra så att det blir så bra som möjligt på jobbet.	Innan ni går in på vad som definierar er värdegrund, ha mer fokus på varför det är viktigt med värdegrund över huvud taget. På så sätt hinner alla vänja sig vid tanken och se värdet. Det spar tid längre fram.
10	Dela exempel Ge ett eller flera konkreta exempel på när värdegrunden har hjälpt att skapa tydlighet, undanröjt konflikter, skapat en god samtalston eller annat. Dela med dig dina exempel som berättelse. "Jag var i den här situationen...det här hände... och då sa...tillslut så... Värderingen eller grundvärde x hjälpte oss genom att..."	Förbered dig genom att tänk ut några exempel. Det är bra om exemplet handlar om arbetet i projektet som ni befinner er i, men kan också handla om andra projekt för att få exempel från produktion.
15	Diskutera Diskutera exemplen och lyssna på eventuella frågor och kanske invändningar från deltagarna.	I bästa fall kan ni enas kring att värdegrundsarbete kan bidra positivt till en god kultur.
15	Gemensam bild av arbetet Titta på värdegrunden översiktligt, det vill säga en dokumentation av vad ni bestämt och kanske hur man har arbetat hittills. Prata om hur det har fungerat under de tidiga skedena.	Ha dokumentation i rummet eller skicka ut digitalt. Ha först ett allmänt resonemang för att alla ska veta var ni befinner er i arbetet. Vänta med att gå in i formuleringarna.
(5)	Upphandlingar Låt tidigare ansvariga (från projekteringsskedet) berätta om kriterier kring värdegrund i upphandlingar som är klara eller på gång.	Skapa tydlighet kring att det inte bara är egna anställda som ska involveras, värdegrundsarbetet gäller för alla i projektet, även UE.
5-10	Bensträckare	
5	Grundvärden Gå igenom dokumentationen av grundvärden, eventuella delvärden och formuleringarna som förtydligar dem.	Visa grundvärden och delvärden och hur de är formulerade.
5	Handlingsprinciper Gå igenom de handlingsprinciper ni bestämt för projektet. Förklara skillnaden mellan grundvärden, handlingsprinciper och spelregler.	Gör samma sak med handlingsprinciperna.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
(5)	Övergripande spelregler Gå igenom eventuella övergripande spelregler sattes för projekteringsskedet.	Övergripande spelregler är sådana som gäller för fler än det enskilda arbetslaget. Det kan gälla t ex en arbetsyta eller gemensamhetsutrymme. De behöver antagligen bytas ut eller skapas från början i produktionsskedet.
5	Plats för frågor Kolla om det finns några frågor	Kan du inte svara på allt – skapa en lista där ni samlar frågor och saker att kolla.
	Eventuellt bryter ni här och tar resten av mötet vid nästa tillfälle.	Om ni bryter här, be deltagarna läsa på dokumentationen till näst möte.
15	Har ni avsatt tid fortsätter ni efter en paus.	
Steg 2 15 min	Diskutera och fördjupa Några frågor ni kan ta upp: • Hur har det fungerat? • Har värdegrunden varit tydlig i samarbetet? • Är det något som har varit extra värdefullt? • Något som har varit svårt att förstå? • Vad behöver man tänka på för att värdegrundsarbetet ska fungera?	När alla är uppdaterade på värdegrundsarbetet är det dags att diskutera och utveckla. Reflektera över värdet så här långt.
10	Egna värderingar Berätta att egna värderingar är viktiga. Dela exempel på vilka värderingar som är viktiga för er som individer och diskutera hur era värderingar förhåller sig till projektets värdegrund.	När man genomför ett värdegrundsarbete är det viktigt att man som individ får förhålla sig till sina egna värderingar för att förstå och vilja engagera sig i projektets värdegrund.
20-30	Berättelser Låt var och en i rummet välja en värdering de själva hittar en koppling till. Det kan vara, men behöver inte vara, projektets grundvärden. Dela in i grupper om tre. Be alla hitta ett exempel i sitt liv/yrkesliv där värderingen på något vis påverkat dem. Lyssna på varandras berättelser i ca 2 minuter per person. Be deltagarna reflektera över värdegrundens betydelse. Beräkna 5 min till introduktion, 3 min x 3 och ca 5 min för reflektion och förflyttning i rummet. Välj om du vill hjälpa gruppen med att ge tidssignal (genom att ställa timer) eller om de ska förfoga fritt över sin tid.	Ha gärna förslag på andra grundvärden som hjälper deltagarna komma på egna. Se till exempel kap 3 i Sten Philipsons ”God Kultur i framtida byggprojekt – en vägledning” . Här är några förslag på vanliga värderingar: respekt, omtanke, kvalitet, samarbete, yrkesstolthet, engagemang, effektivitet, snabbhet, tydlighet, mångfald, jämlikhet, rättvisa, generositet, lyhördhet, öppenhet. Dela in i triader (tre personer). Sitt gärna i stolar utan bord för att få en avspänd känsla. Dessa berättelser är viktiga för att skapa motivation och förståelse.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Återsamlas Samlas i helgrupp och summera.	Fråga om det är någon som vill dela med sig om tankar kring egna värderingar och projektets värdegrund.
5-10	Paus/Bensträckare	
15	Inför produktionsskedet När ni har koll på värdegrunden i projektet och era egna erfarenheter är det dags att tänka på nästa skede projektet. Vad behöver vi tänka på? Finns det motsättningar? Finns det något som saknas? Diskutera och skriv ner tankar. Berätta hur grupperna ska dokumentera. Digitalt, notisar, blädder?	Dela in i mindre grupper för att få bredd på diskussionen. I produktionsskedet kan man stöta på andra typer av utmaningar än tidigare. Det kan vara utmaningar som inte fanns när projektet drog i gång, i form av t ex samhällsfenomen och regler. Själva arbetet och mängden inblandade människor och yrkesgrupper ställer också andra krav på värdegrunden.
15	Återsamlas och redovisa diskussionerna. Lyssna på de olika tankarna. Om ni ser ett behov av att revidera och lägga till formuleringar tar ni det i nästa möte.	Dokumentera ändringar och vad ni behöver komma ihåg till nästa möte.
(15)	Hantera olika åsikter Ibland finns det olika åsikter. Låt diskussionen få ta lite tid. Bestäm bara sådant som alla kan skriva under på.	Kommer det fram olika åsikter är det skillnader som ändå skulle komma fram senare, kanske vid ett tillfälle där ni skulle vara för stressade för att hinna hantera det. Se det faktum att oenigheten blir tydlig nu som en värdefull del av värdegrundsarbetet.
2	Nästa steg Tacka och be deltagarna att fundera på vilken del av värdegrunden som är extra viktig i produktionsskedet, till nästa möte.	Det handlar om att ni gör ett gemensamt åtagande. Tar det tid att enas, får det göra det. I så fall får ni komma tillbaka till frågan tills ni är överens.
1	Avsluta Avrunda genom att återkoppla mot målen för mötet som presenterades i början. Checka att ni nått det ni skulle eller om ni behöver göra ett omtag nästa gång. Tacka och avsluta mötet med att berätta när ni ses igen.	
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet

Tänk på att det är i diskussionerna som grunderna för en kultur skapas. Genom att lyssna på varandras perspektiv och förstå olika synvinklar kan ni förebygga risken för missförstånd och oenighet. Om diskussionerna tar mer tid än du tänkt, planera in för fler möten och se det som en investering i er framtida goda kultur.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 8 Uppdatera värdegrunden

Mötesledare

Till exempel Produktionschef (platschef) med stöd från projekteringsledare och partneringledare.

Deltagare

Ledare som ska sätta värdegrunden i produktionsskedet. Till exempel arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer. Även skyddsombud.

Syften

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att se till att alla är ense om att ni ska arbeta med värdegrund och vilken värdegrund som gäller i projektet.

Mötesmål

Ha uppdaterat värdegrunden så att den fungerar för produktionsskedet.

Gemensamt ha skrivit under på er definierade värdegrund.

Förbered

Ta med underlag och dokumentation av värdegrunden och dokumentation från förra mötet.

Ta med egna exempel på situationer kopplade till projektkultur och värderingar.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Om någon inte kunde vara med på förra mötet, se till att informera denne separat i förväg.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

70-90 min

Mötesupplägg 8 Uppdatera värdegrunden

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla och förklara kort varför ni behöver mötas om just den här frågan.	

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Check in Gör en incheckningsrunda där alla får säga något. T ex -Dela en tanke om värdegrund ni har haft sedan sist.	Om alla kommer till mötet med huvudet fullt av annat kan en check in också handla om att släppa det som finns utanför mötet. Ex: -Säg en grej som du just nu kommer ifrån/ har i tankarna just nu.
5	Syfte och mål Berätta om varför ni ses och vad ni ska göra. Ex: Snart ska vi föra ut värdegrunden i hela projektet. Vi ska först enas om vår värdegrund. Vi ska undersöka om vi behöver göra uppdateringar och revideringar så att värdegrunden möter produktionsskedets behov.	Se också syfte och mål i rutan ovan.
5-10	Behov i projektet? Vilka behov behöver vi möta? Det vill säga, vad tror vi blir viktigt för att skapa en god kultur i projektet framöver? Är det något som oroar? Några farhågor?	Dokumentera diskussionen på t ex whiteboard eller blädder.
5	Styrkor Några styrkor vi vill bygga på?	Exempelvis tidigare erfarenheter, att medarbetare känner varandra, att ni har stort förtroende för en UE, att beställaren är en bra och tydligt part i arbetet eller liknande.
10+15	Grundvärden och handlingsprinciper Vad har vi i vår värdegrund som möter behoven? Vad kan hjälpa oss redan idag? Gå igenom den värdegrund ni har idag. Fråga gruppen: • Är det något som saknas? • Är det några formuleringar eller tydlighet som vi behöver lägga till? • Om ni tänker på de medarbetare ni ska jobba med och de uppgifter som ligger framför er – är det något ni skulle vilja skapa eller förebygga med hjälp av projektkulturen? • Har ni hört några önskemål eller behov från medarbetare som ni skulle vilja lyfta in?	Sätt upp värdegrunden synlig i rummet. Alla ska ju känna till detta redan, men en påminnelse behövs säkert. Dokumentera.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Är ni redo? Fråga gruppen om ni känner er redo på att genomföra värdegrunden. Bestäm er antingen för att fortsätta utveckla eller ta i hand på att det är det här som gäller från och med nu.	Tänk på att det är svårt att ändra när ni väl bestämt er – för sedan ska värdegrunden kommuniceras ut till alla. Därför är det viktigt att ni alla tycker att ni har med allt ni behöver i formuleringarna.
5	Övergripande spelregler Ni kan som grupp också behöva besluta om övergripande spelregler som gäller för alla på arbetsplatsen. I det här mötet räcker det att ni tittar på de som (eventuellt) redan finns och funderar tills nästa möte	Förslagsvis fortsätter ni det arbetet i separat möte. Se mötesupplägg 9. Spelregler är mer av färskvare och ska hjälpa alla att förstå hur man ska göra på arbetsplatsen. Om flera arbetsgrupper samverkar på en gemensam plats kan ledare behöva övergripande spelregler.
5	Summera Se till att det finns en gemensam förståelse kring vad ni kommit fram till. Eventuella osäkerheter eller kvarstående frågor dokumenteras.	
5-10	Runda runt bordet Gör en runda runt bordet. Be alla om en kort reflektion om var ni står	För att säkra att alla är lojala med beslutet är det viktigt att höra något från var och en.
10	Nästa steg Till exempel: att ni ses igen för att fortsätta arbetet med de övergripande spelreglerna.	
1	Avsluta mötet med att tacka.	
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan återanvända materialet.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 9 Övergripande Spelregler

Mötesledare

Till exempel produktionschef (platschef).

Deltagare

Ledare som ska föra ut värdegrunden i produktion. Till exempel partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer. Även skyddsombud.

Syften för mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att fortsätta förankra värdegrunden hos projektets olika ledare.

Att enas om vad som ska gälla alla på arbetsplatsen.

Mötesmål

Ha skapat övergripande spelregler som ska gälla på hela arbetsplatsen.

Förbered

Ta med projektets definitioner av grundvärden, handlingsprinciper och några exempel på spelregler som redan nu finns i projektet.

Fundera på vilka du vill och behöver kalla till mötet. Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 55 min

Mötesupplägg 9 Övergripande Spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla till mötet för att ta fram spelregler för arbetsplatsen.	Ha värdegrunden tillgänglig för alla, gärna uppsatt i rummet.
2	Bakgrund Förklara varför ni ses – att vissa spelregler kan behöva vara arbetsplatsövergripande för att det ska vara enkelt att samarbeta. Alla ska ha en gemensam bild av vad som är viktigt att göra och att inte göra.	Det är lite knepigt att inse skillnaden mellan en handlingsprincip och en övergripande spelregel och en vanlig spelregel. Se till att du själv har läst på så att du kan förklara.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Påminna Uppdatera alla (kortfattat) på era grundvärden och handlingsprinciper, sätt gärna upp dem på väggen eller dela skärm så att de syns.	Grundvärden, (eventuella delvärden) och handlingsprinciper. Passa på att påminna varje gång chansen finns. Gärna några exempel på ditt teams specifika spelregler också.
3	Förklara vad en övergripande spelregel är En spelregel ska vara en tydlig regel för hur man ska – eller inte ska – göra. De ska revideras om de inte är aktuella, om förutsättningarna ändras, eller behov uppkommer att reglera något som inte fungerar. De ska först och främst skapas i arbetsgrupper, men om man är flera grupper som jobbar tillsammans behöver man ha vissa platsgemensamma, övergripande spelregler. Det är dess spelreglerna ni ska titta på nu. Försök hålla de övergripande spelreglerna till ett minimum, men de behövs ibland för att att int det ska bli rörigt med olika spelregler för grupper som ändå jobbar ihop.	Handlingsprinciper och övergripande spelregler skiljer sig åt. Handlingsprinciper gäller hela projektet. De går att ändra, men de ska helst hålla hela vägen. Spelregler däremot, ändrar man så fort det behövs. De ska vara konkreta och anpassade efter den arbetssituation man har. Övergripande spelregler går också att ändra, de är "färskvara" och anpassas efter det dagliga arbetet om det behövs. Till exempel kan produktionsskedet behöva andra spelregler än projekteringsskedet. Men de övergripande spelreglerna gäller för alla på arbetsplatsen, inte bara för ett team eller en del av arbetsplatsen. Det måste man tänka på när man skapar dem.
20	Skapa utifrån handlingsprinciperna Ett sätt att börja arbetet är att utgå från handlingsprinciperna. Välj en, till exempel "I vårt byggprojekt tar alla ansvar för att skapa en bra kultur med samhörighet och lagkänsla" Om man utgår från en sådan handlingsprincip kan man ställa sig ett antal följdfrågor: • Vad blir viktigt att vi gör på arbetsplatsen för att alla ska ta ansvar? • Vad är att ta ansvar? Hur gör vi det – med vilka handlingar och beteenden? • Hur skapar vi samhörighet? Vilka handlingar och beteenden ska vi göra? Är det något vi inte ska göra? Jobba igenom så många handlingsprinciper ni hinner. Tänk på att en spelregel är något man ska förhålla sig till, som just en regel.	Att bestämma spelregler kan väcka många diskussioner och det är inte säkert att alla är ense direkt. Det är bara bra, det betyder att gruppen redan känner tillräcklig tillit för att säga ifrån. Om ni är en större grupp (fler än ca 4) kan ni behöva dela upp er i smågrupper och jobba med varsin handlingsprincip. Skriv upp på notisar eller blädder. Ta gärna inspiration från Sten Philipsons vägledning kap 4 och 14. Utgå från handlingsprinciperna, men lås inte in er där. Det kan komma förslag på spelregler som inte direkt kopplar till en handlingsprincip. Alla spelregler som tydliggör och hjälper är bra spelregler.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Sortera och prioritera Samla in alla spelregler och låt gruppen ordna dem i prio-ordning. Det visar sig antagligen att vissa regler är viktigare än andra. Dokumentera alla, men bestäm vilka som hamnar på topp 10-listan. Ta bort spelregler som gruppen inte gemensamt accepterar.	Som ledare kan du dock vilja spara även förslag på spelregler som ni inte väljer att ha med. Det kan tyda på att man är oense om något som man kan behöva ta tag i senare.
3	Nästa steg Tydliggör vad som händer med spelreglerna nu. Till exempel att ni på nästa möte ser över dem igen för att undersöka om de behöver kompletteras eller ändras. När ni är eniga ska spelreglerna bli begripliga även för medarbetarna, och de ska efterlevas i vardagen. Tänk på att spelregler som inte efterlevs har antingen spelat ut sin roll eller handlar om ett större problem. Håll alltid spelregler fräska och aktuella.	Var tydlig med att arbetet inte tar slut här. Nämn gärna att nästa steg är att ni också diskuterar vad som händer om man inte respekterar spelreglerna och hur ni gör om de behöver ändras eller uppdateras på annat sätt.
5	Checka ut Checka ut med en fråga, till exempel: "Vilken blir den spelregel som blir lättast att leva efter?" Tacka och avsluta.	Ge positiv energi.
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 10 Skapa spelregler för chefsgrupp

Mötesledare

Till exempel Produktionschef (platschef).

Deltagare

Ledare som ska samarbeta i projektet.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att skapa bra grund för ledningssamarbete.

Mötesmål (eventuellt i olika steg om det behövs flera möten)

Ha diskuterat hur samarbetet ska fungera.

Ha prioriterat fram ca 10 förslag på spelregler.

Ha enats om vilka spelregler arbetsgruppen ska ha för sitt samarbete.

Förbered

Ta med värdegrunden, inklusive eventuella övergripande spelregler.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Mötet kan behöva genomföras flera gånger innan ni har nått målen.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

60-120 min, eventuellt uppdelat i flera steg.

Mötesupplägg 10 Skapa spelregler för chefsgrupp

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5-7	Inledning Starta mötet och berätta varför ni ses och vad ni ska ha gjort innan mötet är slut. Gör en check in där alla säger varsin sak. Antingen en positiv: "Säg en grej som känns spännande /lovande i projektet". Eller mer utmaningsorienterad: "En grej som du jobbar med att få till just nu".	Skapa tydlighet i vad ni ska göra och gemensam känsla i rummet.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Övergripande spelregler - repetition Börja med de övergripande spelreglerna för arbetsplatsen som ni redan tagit fram/sett över.	Visa värdegrunden så att alla ser den. Alla projekt har inte övergripande spelregler, de behöver man bara om vissa spelregler ska gälla alla.
	Ert samarbete När ni tittar på ert specifika samarbete – är det någon spelregel som saknas för ert specifika samarbete?	De övergripande spelreglerna har ni redan sett över så att de ska fungera. Nu är det fokus på de spelregler ni behöver för just ert samarbete.
20	Diskutera samarbetet Diskutera ert samarbete för att få syn på eventuella fler regler och överenskommelser. • Hur tänker ni kring överlämningar? • Öppenhet/sekretess? • Hur och när ger vi kollegial feedback? • Hur hanterar vi olika åsikter? • Vad gör vi för att stötta varandra? • Vad är ok och inte ok för mig i ett samarbete? • Vilka ansvarsområden är kopplade till våra olika roller och vilken påverkan har det på hur vi till exempel informerar och beslutar?	Diskussionen påverkas av om ni redan känner varandra, eller om ni också behöver undersöka om ni tycker olika. Diskussionen påverkas också av om ni har goda eller dåliga erfarenheter av att jobba tillsammans. Om ni känner att det är svårt att hitta en gemensam bild av hur samarbetet ska se ut, se till att ni bokar fler möten så att ni reder ut detta ordentligt. Det är bättre med flera möten över tid än att tvinga fram något som inte känns rätt för alla.
10	Grundvärden och handlingsprinciper Ta hjälp av grundvärden och handlingsprinciper genom att titta igenom dem. Se om ni har de spelregler som hjälper er att leva efter era grundvärden. Ni kan också tänka tvärtom - kan era grundvärden och handlingsprinciper kan hjälpa er formulera spelregler?	Spelreglerna ska hänga ihop med hela värdegrunden. Spelreglerna ska också hjälpa er att leva enligt värdegrunden.
7	Förslag på spelregler Låt alla individuellt skriva förslag på spelregler på notislappar. Jobba i tystnad så att alla får tänka i fred.	När ni har diskuterat och fått syn på både gruppens behov och önskemål och uppdaterat er på värdegrunden är det dags att formulera er konkret.
15	Presentera Låt deltagarna presentera sina förslag. Sätt upp dem på t ex whiteboarden.	Om det är liknande spelregler, se till att ni reder ut om ni menar samma sak eller inte.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Rangordna Placera gruppen framför alla förslag. Gruppen ska nu välja vilka som är viktigast. Det visar sig antagligen att vissa regler är viktigare än andra. Dokumentera alla, men bestäm vilka som hamnar på topp 10-listan. Ta bort spelregler som gruppen inte gemensamt accepterar.	Jobba gärna stående mot tavla så att alla ser. Alternativt digital whiteboard. Rangordna, till exempel med hjälp av pluppar (rösta med 1-3 pluppar eller streck) eller diskutera tillsammans fram en lösning.
10	Summera Ser ni några mönster? Är ni överens? Är det tydligt vad ni menar?	Finns det något som ni inte "vågar" ta tag i? Be alla tänka på det till nästa gång.
10	Enas Välj de spelregler ni vill besluta om. Det ska inte vara fler än att de går att komma ihåg.	Om ni är redo – ibland är det bra att sova på saken innan ni enas.
3	Nästa steg Tydliggör vad som händer med spelreglerna nu. Till exempel att ni på nästa möte ser över dem igen för att se om de behöver kompletteras eller ändras. Är ni ense behöver ni förtydliga att de spelregler ni valt är de som gäller från och med nu. Är ni inte ense får ni komma tillbaka till frågan.	Var tydlig med att arbetet inte tar slut här. Nämn gärna att nästa steg är att ni också diskuterar vad som händer om man inte respekterar spelreglerna och hur ni gör om de behöver ändras eller uppdateras på annat sätt. Det är bättre att ha tagit den diskussionen innan eventuella problem uppstår
5	Avsluta Checka ut med en fråga, till exempel: "Vad ser du mest fram emot i vårt samarbete?" Tacka och avsluta	Sträva efter att skapa positiv energi.
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.

Produktionsskedet - Överlämna till andra ledare

Produktionsskedet

Mötesupplägg 11 Överlämning: introduktion till grundvärden

Mötesledare

Produktionschef (platschef) eller projektchef.

Deltagare

Ledare som ska föra ut värdegrunden i produktion. Till exempel partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer. I nästa steg ska dessa ledare hålla liknande möte med övriga medarbetare.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.
Att introducera vad värdegrundsarbete innebär.
Att skapa motivation och nyfikenhet inför att göra sin del.

Mötesmål

Ha introducerat hur värdegrunden ser ut idag, med fokus på grundvärden.
Ha fått deltagarna att fundera över egna värderingar.

Förbered

Ta med dokumentation av värdegrunden. Viktigast är grundvärdena och eventuella delvärden. Tänk ut några exempel från verkligheten på när värdegrund påverkat dig i ditt arbete.

Fundera på vilka du vill och behöver kalla till respektive möte. Mötet ska inte ha så många deltagare att man inte kommer till tals. Hellre fler möten.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

Ca 30-50 min

Mötesupplägg 11 Överlämning: introduktion till grundvärden

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla och förklara kort varför man behöver mötas om just den här frågan.	“En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot andra människor och hur man tar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet.”
5-10	Presentationsrunda Gör en presentationsrunda som också har en “check” in fråga. Några exempel: Säg ett ord eller en mening som fångar in vad du: - tycker är viktigt i din yrkesroll. - tycker är viktigt för att skapa bra samarbete. - vill stå för i din yrkesroll.	När du väljer check-in-fråga är det viktigt att deltagarna lockas att säga något som närmar sig värdefrågor. Stolthet kan vara en väg dit, för det är ofta förknippat med känslor. Om någon är ny i gruppen behövs i stället en kort presentation med namn och roller.
2	Info om mötet Gör tydligt i mötet VAD ni ska prata om och HUR. Till exempel “För oss är det avgörande att vi har en gemensam värdegrund att arbeta utifrån. Nu ska vi ta över stafettpinnen och vara med och utveckla värdegrunden tillsammans med övrig personal i produktionen. Det här mötet är till för att introducera alla till varför det är viktigt, och börja prata om vad en värdegrund är. Vi kommer att lägga x minuter idag, och sedan kommer vi att ses vid fler möten där vi utarbetar planen tillsammans. Några frågor?”	Om det dyker upp ifrågasättande, lyssna och anteckna synpunkterna så att du kan tänka på dem till nästa möte. Gå inte i försvar. Acceptera att det i ett första läge kan finnas medarbetare med dåliga erfarenheter och som tycker att det är slöseri med tid.
10	Berättelse och exempel Ge ett eller flera konkreta exempel på när värdegrunden har påverkat beslut, hjälpt att skapa tydlighet, undanröjt konflikter eller annat. Det är bra om exemplet handlar om arbetet i projektet som ni befinner er i, men kan också handla om andra projekt. Dela med dig dina exempel som berättelse. “Jag var i den här situationen...det här hände... och då sa...tillslut så... Värderingen eller grundvärde x hjälpte oss genom att.. Vi hade behövt veta hur vi skulle ha gjort...”	Förbered dig genom att tänk ut några exempel. Ha gärna en dialog om erfarenheterna.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Varför värdegrund Gå igenom grunden för vad värdegrunden kan skapa för värden, allt ifrån motivation till säkerhet och jämlikhet. Du väljer själv vad du väljer att lyfta för att få gruppen med på tåget.	I det här läget ska du inte berätta allt om hela värdegrunden, ha mer fokus på varför det är viktigt över huvud taget.
5	Grundvärden Visa de grundvärden (och eventuella delvärden) som är aktuella, fråga om gruppen ha stött på andra värdeord eller begrepp i sitt tidigare arbete.	Visa grundvärden, eventuella delvärden och formuleringar som förtydligar dem.
15	Berättelser Låt var och en i rummet välja en värdering de själva hittar en koppling till. Det kan vara, men behöver inte vara, projektets grundvärden. Dela in i grupper om tre. Be alla hitta ett exempel i sitt liv/yrkesliv där värderingen på något vis påverkat dem. Lyssna på varandras berättelser i ca 2 minuter per person. Be deltagarna reflektera över värdegrundens betydelse. Beräkna 5 min till introduktion, 3 min x 3 och ca 5 min för reflektion och förflyttning i rummet. Välj om du vill hjälpa gruppen med att ge tidssignal (genom att ställa timer) eller om de ska förfoga fritt över sin tid.	Ha gärna förslag på andra grundvärden som hjälper deltagarna komma på egna. Se till exempel kap 3 i Sten Philipsons ”God Kultur i framtida byggprojekt – en vägledning” . Här är några förslag på värderingar du kan inspireras av: Respekt, omtanke, kvalitet, samarbete, yrkesstolthet, engagemang, effektivitet, snabbhet, tydlighet, mångfald, jämlikhet, rättvisa, generositet, lyhördhet, objektivitet, öppenhet. Dela in i triader (tre personer). Sitt gärna i stolar utan bord för att få en avspänd känsla. Dessa berättelser är viktiga för att skapa motivation och förståelse.
2	Alternativ kortversion: Be deltagarna dela med sig av egna exempel från sin erfarenhet. Om ingen kan komma på något, be dem tänka på ett till nästa gång.	I nödfall får man göra en kortvariant, men det är risk att deltagarna inte tycker att det blir lika intressant.
2	Nästa steg Tacka och be deltagarna att fundera på vilka värderingar som är viktiga för dem i livet till nästa möte. I nästa möte ska ni fortsätta arbetet.	
1	Avsluta Avsluta mötet med att tacka och berätta när ni ses igen.	

Tänk på att det är i diskussionerna som grunderna för en kultur skapas. Genom att lyssna på varandras perspektiv och förstå olika synvinklar kan ni förebygga risken för missförstånd och oenighet. Om diskussionerna tar mer tid än du tänkt, planera in för fler möten och se det som en investering i er framtida goda kultur.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper

Mötesledare

Produktionschef (platschef) eller projektchef.

Deltagare

Samma som i förra mötet, mötesupplägg 11. Ledare som ska föra ut värdegrunden i produktion. Till exempel partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att skapa engagemang kring värdegrunden.

Att skapa förståelse kring vad värdegrunden består av.

Mötesmål

Ha tydliggjort projektets grundvärden och handlingsprinciper.

Ha enats om vad som är viktigt för samarbetet i projektet.

Ha tagit fram en topplista med 5-10 handlingsprinciper.

Förbered

Ta med foton av notisar eller annan dokumentation från förra mötet.

Ta med lista på aktuella grundvärden, eventuella delvärden och handlingsprinciperna.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

Fundera på hur du förbereder personer som eventuellt inte kunde medverka i förra mötet.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

60-90 min

Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Hälsa välkommen Välkomna alla. Till exempel: "Vi har det här mötet för att fortsätta värdegrundsarbetet. Förra gången tittade vi på vilka grundvärden och delvärden vi har i projektet. Vi ska idag titta närmare på hur de samverkar med beställarens krav på oss. Jag kommer berätta om något som heter Handlingsprinciper och vi ska undersöka om hur de är tänkta att fungera. Vi ska också lyssna in varandras erfarenheter. Vi har x minuter tillsammans och innan vi skiljs åt ska vi veta vilka grundvärden, delvärden och handlingsprinciper som är de absolut viktigaste för oss i projektet."	Tydliggör syfte, mål och arbetssätt.
5-7	Presentation/check in Presentationsrunda (om det är ny sammansättning i gruppen). Alternativt en check in med en fråga, te x - Vad är viktigt för dig på den här arbetsplatsen? - Vad är viktigt för dig i det här projektet? - Nämn någonting som du är stolt över att ni har åstadkommit tillsammans tidigare.	Välj en check-in-fråga och låt alla besvara den snabbt runt bordet med ett exempel. Håll det kort och effektivt, men låt alla bidra med något.
5-10	Grundvärden och handlingsprinciper Presentera projektets grundvärden, handlingsprinciper och vad arbetet har fått för konsekvenser så här långt. Förklara skillnaden mellan grundvärden, delvärden och handlingsprinciper. Ha fokus på grundvärden först, deltagarna är redan bekanta med dessa från förra mötet. Ni kommer att fördjupa förståelsen av handlingsprinciperna längre fram i mötet.	Se till att du har en sammanställning med dig. Sätt gärna upp printade versioner i rummet eller skicka i chatten digitalt. Håll presentationen kort och effektiv. Det är viktigt att ha tid över till att diskutera och fråga.
10	Diskutera Fråga gruppen: "Om ni nu tänker på den kommande produktionen – vad tror ni blir viktigt när vi ska arbeta med värdegrunden och få den att bli levande?"	Låt gruppen diskutera. Gärna i par med grannen först, sedan i helgrupp

Mötesupplägg 12 Överlämning: introduktion till handlingsprinciper

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2-15	Fråga Vad har ni tänkt vad gäller egna värderingar sedan sist? Någon berättelse? Några avslutande frågor?	Den här punkten kommer kanske oftast att snabbt passera, men om någon i gruppen vill dela en berättelse är det väldigt värdefullt, så ta gärna tid för det.
3	Delsammanfattning grundvärden Sammanfatta grundvärden och eventuella delvärden och berätta att ni kommer att jobba med handlingsprinciper härnäst.	Anledningen till att man behöver gå tillbaka och sammanfatta och gå igenom saker flera gånger är att alla ledare behöver kunna värdegrunden. Det blir lättare med repetition.
15	Diskutera handlingsprinciper Dela in gruppen i mindre grupper. Låt alla gå igenom handlingsprinciperna och diskutera vad de betyder och får för konsekvenser för vardagen i produktion. Är alla begripliga? Behöver de revideras? Behöver något läggas till?	Dela in i grupper om 2-4 personer Handlingsprinciperna ska inte ändras hur som helst, de ska helst vara konstanta hela projektet. Men eftersom projekt utvecklas så måste ibland även handlingsprinciperna göra det. Diskussionen kring eventuella revideringar är därför bra – särskilt i början av produktionskedet.
10-20	Gå igenom handlingsprinciperna Gå igenom en handlingsprincip i taget och låt grupperna bidra med sina tankar allt eftersom. Glöm inte att handlingsprinciperna alltid ska leda till att man uppnår grundvärdena om man agerar efter dem.	Skriv upp och säkra att eventuella revideringar, strykningar och tillskott dokumenteras. De ändras inte bara för att det finns önskemål om det, det är chefsbeslut att fatta. Men det är bra om cheferna får värdefull input så att handlingsprinciperna fungerar och är begripliga och täckande i verksamheten.
2	Nästa steg och avslut Avsluta med att tacka och informera om om nästa steg och nästa möte där ni fortsätter arbetet.	
Efteråt	Dokumentera Eventuella förslag på revideringar samlas och ges vidare till chefer.	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Mötesledare

Produktionschef (platschef) eller projektchef.

Deltagare

Samma som i de senaste mötena, mötesupplägg 11 och 12. Det vill säga ledare som ska föra ut värdegrunden i produktion, framför allt de som har ansvar över värdegrundens utformning. Till exempel partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, ledande montörer.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att utveckla handlingsprinciperna för att passa produktion.

Mötesmål

Att ha uppdaterat och vid behov reviderat handlingsprinciperna och de övergripande spelreglerna.

Förbered

Samla in och ta med underlag från ledare och medarbetare som har haft introduktionsworkshops och som har inkommit med förslag på förbättringar och uppdateringar.

Ta med värdegrunden, inklusive eventuella övergripande spelregler.

Fundera på vilka du vill och behöver kalla till mötet.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

2-3 timmar

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla och berätta varför ni har mötet och vad som ska vara gjort när ni är klara. Till exempel: "Vi ska nu fortsätta arbetet vi gjorde med värdegrunden. För att den ska kännas relevant för oss kan vi behöva anpassa den till hur vi jobbar i den här delen av projektet. Vi har fått förslag från olika delar av verksamheten hur vi kan behöva utveckla våra handlingsprinciper och de spelregler som gäller för hela arbetsplatsen. Dessa ska vi se över och besluta om."	Skriv upp syfte och mål i rummet eller i ppt.
5-7	Check in Gör en check in. Byt gärna fråga från förra gången. T ex • Har du påverkats av värdering sedan vi sågs senast? • Vad har du fått för reaktioner från medarbetarna om värdegrundsarbetet?	Håll rundan kort men se till att alla säger något.
5+10	Handlingsprinciper i verkligheten Förklara att ni nu ska titta vidare på handlingsprinciperna, och utveckla dem utifrån input från medarbetarna eller utifrån en tydligare bild ni har fått av projektet. Förklara syftet med handlingsprinciperna en gång till. Det är lätt att glömma skillnaden mellan grundvärden och handlingsprinciper. Tydliggör att handlingsprinciperna ska gälla alla – hela projektet. Den revidering ni gör nu har som ambition att hålla hela projektet. Handlingsprinciperna ska bottna i grundvärdena. Spelreglerna däremot, kan ändras allteftersom.	Visa handlingsprinciperna i rummet eller skicka ut i chatten. I en liten grupp kan alla jobba tillsammans, annars är det mer tidseffektivt att dela in gruppen i mindre arbetsgrupper.
10	Förslag på handlingsprinciper Gå igenom de förslag på revideringar som (eventuellt) kommit in från medarbetare.	
7	Situationer och samarbeten i projektet Be deltagarna fundera utifrån sin roller vilka situationer och samarbeten de ser framför sig i projektet. Det kan handla om samarbeten med yrkesarbetare, leverantörer, handläggare, boende i närmiljö etc. Det kan vara situationer som är tidskritiska eller komplexa eller utmanande på andra sätt.	Skriv på notisar. Jobba gärna i par.
7	Redovisa Sätt upp och berätta om förslagen	Sätt upp notisarna på en väggyta eller whiteboard. Använd gärna två kolumner: Samarbeten och Situationer. Ta bort dubletter.
5	Bensträckare	

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Praktiska situationer och handlingsprinciper Arbeta utifrån notisarna under rubrikerna Samarbeten och Situationer. Be deltagarna fundera på om de handlingprinciper som finns känns begripliga och användbara. Be dem eventuellt formulera förslag på nya handlingsprinciper om ett samarbete eller en situation verkligen kommer behöva det. Syftet med handlingsprinciperna är göra det tydligt hur man ska agera på arbetsplatsen utifrån era grundvärden.	Placera er gärna i grupper på 3-4 personer. Välj några situationer var i respektive grupp. Nya förslag och eventuella frågor ska skrivas ner, på blädder eller digitalt. Alla ska kunna läsa det som sagts. Ni ska inte hitta på nya handlingsprinciper för sakens skull, utan mer fundera på hur situationerna och samarbetena hanteras via handlingsprinciperna.
15	Återsamlas Återsamla gruppen och be grupperna redovisa sina tankar.	Sätt gärna upp anteckningar så att alla ser. Konkreta situationer är värdefulla – stanna upp när sådana dyker upp. Även ifrågasättande är värdefullt att stanna upp i.
5	Reflektion Ta en kort reflektion för att alla ska landa ner likheter och skillnader.	Om ni är få kan ni köra laget runt, om ni är många kan en person per grupp dela några tankar och övriga fylla på om det finns behov.
10	Jämför med förslag Jämför med de (eventuella) förslag på revideringar som inkommit. Diskutera hur ni vill göra med förslagen. Ändra eller bortse ifrån?	
15	Fikapaus	
10	Övergripande spelregler (den här delen kan tas i separat möte om man inte hinner i detta möte. Hoppa i så fall till nästa moment, "konkretisera") Innan ni bestämmer er, titta också på de spelregler som gäller för hela arbetsplatsen. Är det någon av dessa som tydligare kan hjälpa? Spelreglerna kan ju ändras allt eftersom. Handlingsprinciperna ska ni kunna leva med igenom projektet.	Några spelregler kan behöva gälla alla på arbetsplatsen, så att det inte bildas subkulturer med olika regler sinsemellan. Men spelregler är ändringsbara allt eftersom förutsättningarna ändras. Där skiljer de sig från handlingsprinciperna, som är mer principiella.
10+10	Konkretisera Gör en lista på era handlingsprinciper med eventuella ändringar. Gör en lista på era övergripande spelregler med eventuella ändringar, om aktuellt.	
20	Beslut Om ni inte är överens behöver ni ses igen och landa i ett gemensamt beslut som blir tydligt i projektet. Det går bra att använda samma mötesupplägg andra gången. Gå igenom varje handlingsprincip för sig. Ha handuppräknings för varje eventuell ändring.	Det är avgörande att de ledare som ska föra ut värdegrunden är helt säkra på vad den består av. Om det fortfarande är osäkert efter mötet får ni boka ett till. Sedan behöver allt material uppdateras så att samma information finns överallt.

Mötesupplägg 13 Workshop för ledare: utveckla handlingsprinciper och övergripande spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5-10	Nästa steg Berätta om nästa steg. För några deltagare kan det handla om att de själva ska genomföra värdegrundsarbete med sina medarbetare. Andra ska börja med spelregler, antingen i sina egna samarbetsgrupper eller som en introduktion inför att de ska arbeta med spelregler med sina medarbetare.	Ge några konkreta exempel, så att de förstår skillnaden mellan handlingsprinciper (gäller för hela projektet) och spelregler (specifika för arbetsgrupp eller team). Övergripande spelregler gäller för hela arbetsplatsen, men kan bytas allt eftersom. Förklara vilket stödmaterial som finns för dem när de ska jobba vidare. Läs gärna kapitlet "För dig som ska få det att hända i praktiken" och "Ledarens verktygslåda" här i guiden.
1-7	Utcheckning och avslut Utcheckning. T ex • Vad tar du med dig från dagens övning? • Är det något mer du behöver för att kunna föra arbetet vidare? Tacka och avsluta.	
Efteråt	Dokumentera Skicka ut uppdaterat material.	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.

Produktionsskedet - Förankra

Produktionsskedet

Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare

Mötesledare

Ledare på olika nivåer som ska introducera värdegrunden för medarbetarna.
Till exempel produktionschef (platschef), partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, skyddsombud, ledande montörer.

Deltagare

Projektmedlemmar i olika grupper eller arbetslag. Man kan ha flera möten i följd för att fånga upp alla. Om ni är fler än ca 12 personer är det ofta bra att dela upp mötet i flera mindre möten.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.
Att introducera värdegrundsarbetet för dina medarbetare.
Att låta medarbetarna få reflektera över sina egna värderingar.
Att presentera projektets grundvärden.

Mötesmål

Alla ska känna till vad värdegrund är och varför det är viktigt.
Alla ska ha hört vilka grundvärden som finns i projektet.

Förbered

Se till att ha med dokumentation av värdegrunden med dig in i mötet, inklusive definitioner av grundvärden och eventuella delvärden.
Läs gärna Läs gärna Sten Philipsons **"God kultur i framtida byggprojekt – en vägledning"**, kapitlet om projektkultur s. 16 innan mötet.
Det kan också vara bra att läsa kapitlen "För dig som ska få det att hända i praktiken" och "Ledarens verktygslåda" i den här guiden.
Fundera på vilka du vill och behöver kalla till respektive möte om det behöver vara flera möten i följd.
Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.
För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 1,5 timme

Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Önska välkommen Välkomna alla och förklara kort varför man behöver mötas om just den här frågan.	Tänk på att visa med din attityd och ditt kroppsspråk att du tycker att värdegrundsarbetet är viktigt.
5-10	Check-in Gör en presentationsrunda som också har med t ex en "check-in" fråga. Några förslag: Säg ett ord eller en mening som fångar in vad du tycker är viktigt: • ...i din yrkesroll. • ... för att skapa bra samarbete. • ...vad du vill stå för i din yrkesroll. • .. för oss på den här arbetsplatsen. • ...i det här projektet. Nämn någonting som du är stolt över att ni har åstadkommit tillsammans tidigare.	När du väljer check-in-fråga är det bra om deltagarna lockas att säga något som närmar sig värdefrågor. Stolthet kan vara en väg dit, för det är ofta förknippat med känslor. Max 30 sekunder per deltagare.
3	Informera Gör tydligt i mötet VAD ni ska prata om och HUR ni ska jobba. Till exempel "För oss är det avgörande att vi har en gemensam värdegrund. Nu ska vi tillsammans ta hand om den värdegrund som beställaren och vi gemensamt tagit fram. Det här mötet är till för att introducera alla till varför det är viktigt, och börja prata om vad en värdegrund är. Vi kommer att lägga xx minuter idag, och sedan kommer vi att ses vid fler möten. Några frågor?"	Gör tydligt att det här mötet är en del i ett större arbete som är ett kravställt åtagande i projektet.
2	Informera om varför det är viktigt Gå igenom vad värdegrunden kan skapa för värden, allt ifrån motivation till säkerhet och jämlikhet.	Ge gärna konkreta exempel, gärna sådant du själv har erfarenhet av.
5	Deltagarnas egna värderingar Fråga gruppen vilka värderingar som styr dem i deras vardag. Ge gärna några exempel. Här är några: Respekt, omtanke, kvalitet, samarbete, yrkesstolthet, engagemang, effektivitet, snabbhet, tydlighet, mångfald, jämlikhet, rättvisa, generositet, lyhördhet, öppenhet.	Be deltagarna skriva ner förslag på värderingar på till exempel notisar. En värdering per lapp. De kan behålla lapparna för sig själva först. Det finns forskning som visar att om man bryr sig om sina egna värderingar bryr man sig mer om jobbets värdegrund. Därför är det bra att lägga tid på att alla får tänka på egna erfarenheter.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Hitta likheter Be deltagarna utforska om de hittar några gemensamma nämnare genom att gå och sätta upp lapparna på en vägg och se om det finns några likheter. Be dem förklara vad de ser för likheter och om det är några skillnader.	Använd väggtafla eller whiteboard.
15	Berätta om erfarenheter Låt var och en i rummet välja en värdering de själva hittar en koppling till. Man får ta egen lapp eller någon annans. Man får också ta samma ord. Dela in i grupper om tre. Be alla hitta ett exempel i sitt liv/yrkesliv där värderingen på något vis påverkat dem. Berätta för de andra två (ca 2-3 minuter). Lyssna på varandras berättelser så att alla har fått prata.	Dela in i triader (tre personer). Sitt gärna i stolar utan bord för att få en avspänd känsla. Be alla sätta sig. Alla ska få berätta. Ge instruktionerna när alla sitter i sina triader. Låt dem bestämma vem som börjar i varje triad. Sätt sedan en timer på 3 minuter. Bryt när tiden är ute och upprepa tills alla har pratat. Alla ska få säga något.
7	Be deltagarna reflektera över värdegrundens betydelse.	Fråga grupperna om de har några tankar eller funderingar kring värdegrund eller varför ni gör det här arbetet.
5	Projektets grundvärden Samla deltagarna till helgrupp igen. Presentera projektets grundvärden och formuleringarna som beskriver dessa. Presentera också hur dessa samspelar med visionen och det ni ska bygga i projektet.	Se till att du har ett underlag att presentera. Du kan presentera grundvärden och om du vill, också eventuella delvärden (dvs grundvärden uppdelade i fler ord). Det kan vara bra att förtydliga med hjälp av definitionerna så att tolkningen inte blir olika varje gång.
15	Reflektera över projektets grundvärden Be gruppen reflektera över de valda orden och på vilket sätt de kan påverka hur man jobbar och hur resultatet blir. Lyssna in några tankar gemensamt i storgrupp.	En liten grupp kan reflektera runt bordet tillsammans, en större grupp kan behöva delas in i mindre grupper och sedan återkomma i storgrupp.
10	Hitta samband Be deltagarna se om de hittar förbindelser mellan projektets grundvärden och egna värderingar. Ibland kan olika ord mena likartade saker, och då får man försöka sätta ord på vad man menar.	Fortsätt antingen i helgrupp eller i smågrupper. Ge lite tid att tänka först.
10	Summera Be deltagarna välja en tanke, formulering eller exempel som de vill lyfta som extra viktigt. Summera ner gruppens tankar och förklara att de kommer att kallas till ett möte där arbetet ska konkretiseras vidare.	Dokumentera genom att skriva upp digitalt eller på t ex blädderblock.

Mötesupplägg 14 Förankra grundvärden med dina medarbetare

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Uppgift till nästa gång Ge eventuellt deltagarna en uppgift: "I den kommande veckan, fundera på om värderingar dyker upp i din vardag och påverkar dig. Skriv gärna upp exempel".	
2	Nästa steg – vad händer efter mötet? När ses ni och fortsätter? Tack och avsluta.	
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 15 Förankra handlingsprinciper med dina medarbetare

Mötesledare

Ledare på olika nivåer som ska introducera värdegrunden för medarbetarna.
Till exempel produktionschef (platschef), partneringledare, arbetsledare för TE och UE, Bas U, skyddsombud, ledande montörer.

Deltagare

Alla i projektet, indelade i grupper eller arbetslag. Man kan ha flera möten i följd för att fånga upp alla.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.
Att låta medarbetare få reflektera över sina egna värderingar.
Att föra grundvärden och handlingsprinciper ut i organisationen.

Mötesmål

Alla har koll på projektets handlingsprinciper.

Förbered

Printa värdegrunden och ta med, alternativt förbered en digital version.
Ta med dokumentation från förra värdegrundsmötet, där ni jobbade med grundvärdena.
Fundera på vilka du vill och behöver kalla till respektive möte.
Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 60-90 minuter

Mötesupplägg 15 Förankra handlingsprinciper med dina medarbetare

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla och berätta varför ni har mötet och vad som ska vara gjort när ni är klara. Till exempel: "Vi ska nu fortsätta arbetet vi gjorde med värdegrunden. Förra gången pratade vi om grundvärden. Idag ska vi också prata om något vi kallar handlingsprinciper. Vi ska se till att alla förstår vilka handlingsprinciper vi har i projektet och vad de betyder för vårt samarbete."	Som regel kan grupper ha möjlighet att påverka spelregler, men inte handlingsprinciper eftersom de gäller för hela projektet. Alla kan däremot välkomnas till att ha synpunkter på handlingsprinciperna. De här synpunkterna bör cheferna få ta del av för att eventuellt förfinas eller revidera handlingsprinciperna.
5-10	Check-in Gör en check in. T ex • Har du påverkats av värdering sedan vi sågs senast? • Är det någon av de grundvärden eller delvärden vi pratat om senast som du idag tycker är viktigare än någon annan?	Byt gärna fråga från förra gången. Låt alla säga något kortfattat. Det kan räcka med ett ord eller en mening.
5	Påminnelse grundvärden Påminn gruppen om vilka av deltagarnas värderingar och projektets grundvärden som lyftes förra gången. Visa notisarna eller en bild av notisarna. Be om kommentarer och reflektioner.	Sätt upp på väggar eller visa foto via projektorn.
10	Handlingsprinciper Förklara att ni nu ska titta på handlingsprinciperna. Visa de handlingsprinciper som finns. Förklara syftet med handlingsprinciperna.	Dela gärna ut handlingsprinciperna skriftligen.
5	Exempel på situationer och samarbeten Be gruppen lista de situationer och samarbeten som är aktuella framöver. Syftet är att koppla verkligheten med värdegrunden.	Be gruppen skriva ner sina svar på t ex notisar eller blädder, alternativt i chatten.
10	Handlingsprinciper och verkligheten Dela in dem i grupper och be dem fundera på om handlingsprinciperna är begripliga eller om de väcker några frågor. Du kan till exempel fråga: -Utifrån vårt projekt och hur vi arbetar, verkar handlingsprinciperna användbara och relevanta? Går de att använda i vardagen?	Be dem skriva ner eventuella frågor, på blädder eller digitalt.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Lyssna på varandras tankar Återsamla gruppen och be grupperna dela med sig av sina tankar. Med tanke på framtida samarbeten – hur kommer handlingsprinciperna kunna hjälpa er att skapa en god projektkultur?	Att få prata och lyssna på varandras tankar är en viktig del av förankringen.
5	Summerande reflektion Ta en kort reflektion för att alla ska landa ner likheter och skillnader.	Antingen laget runt, eller en öppen diskussion.
5	Om det behövs Tydliggör vilka handlingsprinciper som är de som gäller idag och berätta hur ni går vidare med eventuella ifrågasättanden eller förtydliganden. Om det behövs kan specifika önskemål hanteras med hjälp av spelregler. Berätta att det i så fall är något ni ska fortsätta jobba med.	Om du har mött motstånd och ifrågasättande så vet du nu att det finns frågor att ta tag i. Ni spar mycket tid senare i projektet om ni reder ut vad ni egentligen tycker i starten. Boka fler möten om det behövs.
2	Nästa steg Berätta om nästa steg, till exempel att skapa spelregler i olika arbetsgrupper.	Tala också om hur deltagarna hittar dokumentationen av värdegrunden.
5	Check ut och avslut Om ni har tid, gör en check ut. Välj en fråga, t ex: • Vilken handlingsprincip tror du blir viktigast i ditt jobb? • Vad i vår värdegrund kommer att hjälpa oss mest i att skapa en schyst kultur i projektet? Avsluta och tacka för medverkan och engagemang.	
	Dokumentera gruppens anteckningar, fysiskt eller genom att fota alternativt digitalt skärmdumpa och spara. Samla också eventuella sunpunkter du vill lyfta till nästa chefsnivå.	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet i nästa möte.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag

Mötesledare

Arbetsledare eller liknande.

Till exempel arbetsledare för TE och UE, Bas U, skyddsombud, ledande montörer.

Om du vill ha stöd i uppstarten, be projektchefen komma och introducera värdegrunden i början av mötet. Du kan också ta hjälp av partneringledare och skyddsombud.

Deltagare

En grupp som ska arbeta tillsammans. Mötet passar för upp till ca 12 personer. Är det större grupper kan man behöva göra grunden först i mindre grupper och sedan kalla representanter för varje grupp som synkar de olika gruppernas förslag.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att skapa ett gott samarbete i arbetsgruppen.

Mötesmål

Alla ska ha förstått vad projektets värdegrund är, varför ni har den och vad den består av.

Ha tagit fram ett antal spelregler, gärna max ca 10 st, som ska styra hur ni samarbetar i projektet på arbetsgruppsnivå.

Förbered

Ta med projektets definitioner av grundvärden, handlingsprinciper och eventuella övergripande spelregler så att alla kan läsa dem. Har ni inte övergripande spelregler, ta med exempel på spelregler från andra team som inspiration.

Ta fram ett exempel på när spelregler hjälpte ett projekt, eller ta med "Dilemman på byggarbetsplatsen" från Sten Philipsons vägledning kap 16 (www.boverket.se/projektkultur).

Läs gärna kapitlen "För dig som ska få det att hända i praktiken" och "Ledarens verktygslåda" här i guiden.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 55 min + 65 min eller i den längre versionen ca 2 timmar i ett möte. Mötet kan delas upp i två eller fler kortare möten.

Mötesupplägg 16 Skapa spelregler med ditt arbetslag

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
	STEG 1	Det här mötet kan vara en del av ett annat team- eller arbetsmöte, men tänk på att det kan ta ca 45 min första gången. Sedan kan man behöva upprepa arbetet för att deltagarna behöver "sova på saken" om det ska bli spelregler ni faktiskt använder.
2	Hälsa välkommen Välkomna alla till mötet för att ta fram spelregler för gruppen.	
5	Check in Gör en check-in (om ni inte redan har gjort det tidigare i mötet). T ex "Nämn en sak som du tycker är viktigt för att du ska tycka att det är kul att gå till jobbet".	Få fokus på ämnet och låta alla komma till tals snabbt. Skapa positiv energi.
2	Varför ni har värdegrund Förklara varför man har en värdegrund. "Tanken är att genom att vi lägger ner det här jobbet nu så kommer vi snabbare att bli bra på att jobba tillsammans, och vi är med och skapar en kultur som vi vill ska gälla för projektet. Det kan i sin tur göra att vi når visionen och har roligt på jobbet på samma gång."	Det är viktigt att förstå syftet (varför vi gör detta) för att vilja göra jobbet. "En värdegrund handlar om de värden och principer som projektet utgår ifrån. Det kan handla om hur man beter sig mot andra människor och hur man tar beslut. En tydlig och gemensam värdegrund kan hjälpa medarbetare att förstå vad som förväntas av dem och skapa en positiv kultur i projektet. Spelregler är en del av vår kultur" Ev kan du be produktionschefen (platschefen) göra de här första stegen.
3	Kom ihåg värdegrunden Uppdatera alla på era grundvärden och handlingsprinciper, sätt gärna upp dem på väggen eller dela skärm så att de syns.	Grundvärden, delvärden och handlingsprinciper.
3	Spelregler - vad är det Förklara att det finns ett antal spelregler som tagits fram för hela projektet. Dessa behöver alla förstå och det är ok att tycka till och kanske be att få ändra något.	Introducera vad en spelregel är och att det finns övergripande spelregler. Tänk på att handlingsprinciper och övergripande spelregler kan kännas lite lika. Handlingsprinciper ändrar man inte på, men spelregler kan förändras när det behövs. De övergripande spelreglerna kan ändras på chefsnivå, teamets spelregler kan ni ändra själva.
10	Diskutera de övergripande spelreglerna Gå igenom de övergripande spelreglerna och låt gruppen diskutera i par vad de tänker och om de har några frågor. Om ni inte har några övergripande spelregler, ge exempel på spelregler från andra team för att få en förståelse för vad spelregler är.	Dela in gruppen i par. Övergripande spelregler är alltså regler som ska fungera på hela arbetsplatsen. Kommer de att fungera även för er, med de arbetsuppgifter ni har?

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Frågor och tankar Återsamlas, reflektera tillsammans och svara på eventuella frågor	
10	Dilemman på arbetsplatsen Ta fram några situationer där spelregler kan komma att utmanas. Låt gruppen prata om hur spelregler kan hjälpa till att hantera dem. Dela in i grupper, se till att alla får med sig exemplen på något sätt. Printat, eller genom att fotografera skärm eller liknande.	Förbered dilemman eller använd kap 16 i Sten Philipsons handledning från www.boverket.se/projektkultur . Gärna lite mindre grupper så att alla kommer till tals.
15	Dela tankar Återsamla gruppen och dela tankar.	Här kan det komma fram olika åsikter, och det är bara bra att det kommer fram nu. Det betyder att ni kan reda ut olikheter innan det blir skarpt läge.
	Här kan du antingen gå till avslut för mötet och fortsätta med nästa del vid nästa tillfälle.	
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.
15	Fikapaus eller avslut	
	Steg 2 Antingen i nytt möte, eller så fortsätter du efter en paus.	Ta fram gruppens egna spelregler.
15	Ta fram gruppens spelregler Vi ska nu gemensamt ta fram spelregler för vårt samarbete. Vi påminner om de övergripande spelreglerna först (om det var ett tag sedan man gjorde förra delen av mötet). Plocka sedan fram en av era handlingsprinciper som kan hjälpa er bestämma spelregler: Text I vårt byggprojekt tar alla ansvar för att skapa en bra kultur med samhörighet och lagkänsla. Be gruppen diskutera: • Hur ska vi i vårt team göra för att alla ska ta ansvar? • Vad är att ta ansvar? Hur gör vi det i vårt dagliga arbete? • Hur skapar vi samhörighet? Vad är viktigt att göra?	Man kan till exempel ta en handlingsprincip och fundera på: hur gör vi i vårt team för att kunna agera utifrån handlingsprincipen? Det kan väcka många diskussioner och det är inte säkert att alla är ense direkt. Det är bara bra, det betyder att gruppen redan känner tillräcklig tillit för att säga ifrån. Du får välja frågor som passar till den handlingsprincip som du vill diskutera. Syftet är att utifrån handlingsprinciper komma ner till en konkret nivå för just ditt arbetslag.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Skriv upp förslag Skriv upp på notisar eller blädder Tänk på att en spelregel är något man ska förhålla sig till, som just en regel. Några exempel: • I mitt arbetslag rapporteras omedelbart och alltid fel som uppkommer. • ...tar jag ansvar. • ...får alla komma till tals.	Om det är en större grupp (fler än ca 4) kan man behöva dela upp sig i smågrupper och jobba med varsin handlingsprincip. Utgå från handlingsprinciperna, men lås inte in er där. Det kan komma förslag på spelregler som inte direkt kopplar till en handlingsprincip. Alla spelregler som tydliggör och hjälper är bra spelregler.
15-25	Fortsätt med fler handlingsprinciper Gör om samma arbete med fler handlingsprinciper så att ni täcker in värdegrunden.	
10	Ta fram de viktigaste förslagen Samla in alla förslag och låt gruppen ordna dem i prio-ordning. Det visar sig antagligen att vissa förslag är viktigare än andra. Dokumentera alla, men bestäm vilka som hamnar på topp 10-listan. Ta bort förslag som gruppen inte gemensamt accepterar.	Om ni inte vet hur ni ska välja, ta hjälp av grundvärdena också. Som ledare kan du vilja spara informationen om eventuella regler som inte gruppen accepterar, det kan tyda på att man är oense om något som man kan behöva ta tag i senare.
5	Bensträckare	
10-20	Utveckla förslagen till förslag på spelregler Vissa förslag kanske inte är tillräckligt konkreta. Se till ni definierar förslagen så att de är tydliga spelregler. Om någon regel faller bort i det här arbetet gör det ingenting. Det är lättare med några få, tydliga spelregler än många som överlappar varandra.	Kom ihåg att spelreglerna ska hjälpa er att handla efter grundvärden och handlingsprinciper.
3	Nästa steg Tydliggör vad som händer med spelreglerna nu. Till exempel att de sätts upp och skickas ut, och att man på nästa möte ser över dem igen för att se om de behöver kompletteras eller ändras. Är ni ense behöver ni förtydliga att de spelregler ni valt är de som gäller från och med nu.	Var tydlig med att arbetet inte tar slut här. Nämn gärna att nästa steg är att ni också diskuterar vad som händer om man inte respekterar spelreglerna och hur ni gör om de behöver ändras eller uppdateras på annat sätt.
5	Checka ut med en fråga, till exempel: "Vad ser du mest fram emot i vårt samarbete?" Tacka och avsluta	Välj utcheckning som ger positiv energi.
Efteråt	Dokumentera	Ta bilder eller spara fysiskt alternativt digitalt material så att du kan använda materialet.

Produktionsskedet – Följa upp

Produktionsskedet

Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler

Mötesledare

Arbetsledare eller liknande. Om du vill kan du ta hjälp av partneringledare eller skyddsombud.

Deltagare

En grupp personer som arbetar tillsammans.

Syfte med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Mötesmål

Ha enats kring gruppens spelregler.

Alla förstår hur de ska förhålla sig till spelreglerna.

Ha gjort en överenskommelse att ni agerar utifrån spelreglerna.

Förbered

Ta med värdegrunden, inklusive övergripande spelregler.

Ta med era förslag på spelregler från tidigare.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 70-90 min

Mötesupplägg 17 Följ upp era spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
	Det här mötet kan vara en del av ett annat arbetsteam-möte, men tänk på att det kan ta ca en timme första gången. Sedan kan man behöva upprepa arbetet för att deltagarna behöver "sova på saken" för att spelreglerna ska bli riktigt användbara.	Mötet är delvis ett "omtag", men det är för att det är i diskussionerna i teamet som kulturen definieras, det handlar aldrig bara om vad som står på ett papper.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla till mötet för att fortsätta jobba med spelregler för gruppen. Förklara varför ni går tillbaka till spelreglerna.	Alla behöver förstå att spelreglerna är mer än ord på ett papper.
5-7	Check- in Gör en check-in (om ni inte redan har gjort det). Text "En sak som gjort dig stolt på jobbet".	Välj en check in som lyfter fram styrkor och positiva sidor.
5	Påminn om värdegrunden Uppdatera alla på era grundvärden och handlingsprinciperna, sätt gärna upp dem på väggen eller dela skärm så att de syns. Visa övergripande spelregler och de spelregler ni tog fram i förra mötet.	Använd gärna väggarna så att alla ser allt samtidigt. Era egna spelregler kommer du att gå igenom längre fram i mötet, så nämn dem bara som hastigast.
15	Diskutera gruppens samarbete Några exempel på diskussioner: -Vad är ni bra på i gruppen? -Vad kan ni behöva utveckla? -Vilken typ av utmaningar kan ni tänkas möta som är viktigt att förebygga? -Vad vill ni vara ett föredöme på/genom?	Eftersom spelreglerna ska hjälpa gruppen agera enligt värdegrunden är det bra om ni först delar tankar om hur gruppen fungerar. I nästa steg kopplar ni gruppens samarbete med spelreglerna.
5	Sammanfatta gruppens bild av samarbetet Skriv upp gruppens bild av styrkor, utmaningar och eventuella fallgropar som kan komma längre fram.	Se till att dokumentera allt som gruppen tycker. Håller inte alla med om allt – skriv synpunkterna under egen rubrik, till exempel "Att hålla koll på".
10	Situationer i vardagen Be deltagarna komma på konkreta situationer i vardagen där spelreglerna kan komma att hjälpa till. Vilka situationer kan vi föreställa oss där vi kan använda våra styrkor eller där vi behöver tänka lite extra så att vi inte gör fel saker?	Om det är en större grupp (fler än ca 4) kan man behöva dela upp sig i smågrupper och jobba med varsin situation. Skriv upp på notisar eller blädder.
10	Koppla situationer med spelreglerna Samla gruppen och låt gruppen diskutera situationerna. Undersök och diskutera om spelreglerna är riktigt formulerade och konkreta nog att vara till hjälp. Skriv nya förslag om det behövs.	Notera tankarna. Det kan komma fram viktiga saker för gruppen om hur man ska samverka för att skapa mesta möjliga värde. Allt behöver inte bli spelregler, själva diskussionen har ett värde för gruppens utveckling.
5	Visa spelreglerna Skriv eller sätt upp spelreglerna i rummet. Det kan vara en lista eller postits. Eventuellt nya förslag ska upp också. Gå igenom dem så att alla har koll.	Här går du igenom gruppens egna spelregler som ni enades om senast.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Prioritera Be gruppen prioritera spelreglerna så att ni får en färsk lista på vilka spelregler som är viktigast just nu. Sortera 1. Samla in alla spelregler. 2. Sortera bort spelregler som gruppen inte gemensamt accepterar. Är alla överens kan man slänga förslag. Det är helt ok att en del förslag inte kommer till användning. 3. Förslag, som ni inte kan bestämma er om, kan ni behålla så länge. 4. Sortera alla notisar ni har sparat i tre kolumner Nödvändiga – Ok – Kanske Under kolumnen Nödvändiga och Ok hamnar bara sådana förslag som alla är med på. Prioritera 1. Börja prioritera inom Nödvändiga. Vilka spelregler är viktigast? 2. Gör samma sak med Ok. 3. Kolla om det är något från Kanske som ska föras över till ok eller nödvändiga. Välj ut ca 10 totalt som hamnar på er topplista.	Här kan du få du syn på om det finns olika viljor i gruppen. Ni kan också göra en snabbare variant genom att rösta med "pluppning", tex 1-3 pluppar eller streck. Det är inte viktigt att få en exakt ordning, undersök bara om det är några spelregler som ingen verkar tycka är viktigast.
10	Bestäm er för vilka spelregler som gäller Besluta er för vilka spelregler som gäller just nu och om det är några ni vill tänka vidare på. Det brukar vara bra med max ett 10-tal spelregler. Fler är svårt att minnas. När ni har valt – se till att ni tar ett tydligt beslut där alla "tar i hand" på att spelreglerna ska följas.	Använd gärna en fråga där alla måste räcka upp handen eller liknande för att acceptera spelreglerna. Det ska inte gå att komma undan genom att säga – "nej jag var inte med på det så jag satt tyst".
2	Nästa steg Nämn gärna att nästa steg är att ni också diskuterar vad som händer om man inte respekterar spelreglerna och hur ni gör om de behöver ändras eller uppdateras på annat sätt. Berätta kort hur arbetet fortsätter efter mötet.	Konsekvenser är viktiga för att vi ska agera utifrån vad vi bestämt. Läs gärna "Jobba med konsekvensstyrning" här i guiden.
5	Checka ut Checka ut med en fråga, till exempel: "Vad ser du mest fram emot i vårt samarbete eller vad gillar du bäst med vårt nuvarande samarbete?"	Fokus på det positiva så att mötet landar med energi.
2	Tack o hej Tacka och avsluta.	
Efteråt	Dokumentera Sätt upp eller skicka ut den senaste uppdateringen så att alla kan ta del av den.	

Produktionsskedet

Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler

Mötesledare

Arbetsledare eller liknande.

Om du behöver, ta hjälp av person som är bra på att hantera konflikter.

Deltagare

En grupp personer som arbetar tillsammans.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att ta tag i samarbetsproblem.

Mötesmål

Ha pratat om problem med samarbete och hittat förslag på lösningar.

Förbered

Ta med värdegrunden, inklusive övergripande spelregler och gruppens egna spelregler..

Det kan vara bra att ta hjälp av partneringledare, skyddsombud eller någon från HR, antingen i förväg eller under mötet.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84. Läs gärna också kapitlen "Ledarens verktyglåda" och "Håll projektkulturen levande".

Tid

90-120 min

Mötesupplägg 18 Hantera problem med hjälp av spelregler

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna alla till mötet. Tala om att ni samlats för att utveckla samarbetet och diskutera era spelregler. För att det ska kännas mindre laddat kan du säga att det är helt normalt att behöva göra det efter att ha jobbat ett tag tillsammans.	Fundera på vilket tilltal du tror kommer hjälpa gruppen mest. Det har att göra med förtroende er emellan och hur stort problemet är. Ibland är det viktigt för dig som ledare att säga vad du upplever, till exempel att du upplever att ni inte lever upp till värdegrunden på något sätt.
5-7	Check- in Gör en check-in, några exempel: - Vad tar du med dig för känsla in i mötet idag? - Vad uppfyller dina tankar idag?	Välj en check in som är social och personlig. Om det råkar bli fel slags reaktioner, till exempel för mycket nervöst skämtande, se till att ni återgår till rundan och visa att du menar allvar med att lyssna på alla.
5	Spelregler för mötet Ta upp spelregler för själva mötet. Om ni ska prata om ert samarbete – vad ska ni tänka på i mötet för att det ska bli bra? Fråga gruppen och skriv upp på blädder eller whiteboard. Checka att alla är med på era regler.	Några exempel som kanske dyker upp: Lyssna på varandra. Låta alla få prata till punkt. Respekt för varandras åsikter. Är det ett digitalt möte är det viktigt i den här typen av möte att ha spelregeln att alla har kamera och mikrofon på.
5	Påminn om värdegrunden Visa era grundvärden, handlingsprinciper och spelregler i rummet. Se till att alla kommer ihåg dem, gå igenom dem kort om det behövs.	Sätt upp papper eller visa på skärm.
5-10	Fundera på om värdegrund följs Be var och en fundera på om ni agerar som värdegrunden säger att ni ska. Be deltagarna skriva upp eventuella exempel på när ni brutit mot någon del av värdegrunden, till exempel en spelregel. Det kan vara man själv, eller någon annan. Om man inte kommer på något kan man skriva exempel på när ni har följt värdegrunden på ett bra sätt.	Använd notisar eller liknande, och låt alla jobba individuellt utan att prata.
5	Reflektera i par Dela in gruppen i par och låt alla dela med sig av sina exempel till varandra.	Det kan vara lättare att säga svåra saker till en person först – och sedan till gruppen.
2	Samla in exempel Samla in alla lappar genom att be deltagarna sätta upp dem på t ex whiteboard.	Whiteboard, blädderblock eller i chatten.
7	Genomgång av exemplen Be alla nämna vad som står på deras lapp – kortfattat. Om det börjar bli diskussion eller ifrågasättande – sätt stopp. Se till att alla får säga sitt.	För att kunna göra en bedömning av hur stort problemet är behöver ni göra en snabb rapport i rummet.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
5	Bestäm vilka exempel ni tar tag i nu Nästa steg är att bestämma om ni hinner alla exempel eller om ni ska välja ut några. Om det har dykt upp positiva exempel, börja med att prata om dem. Be sedan gruppen föreslå vilka exempel som känns viktiga att börja prata om.	Ibland är det enkelt att välja, om många lappar handlar om samma sak. Om du tror att det blir svårt att välja, gör en snabb omröstning. Ge alla en tjock-penna och rösta med 1-3 prickar på den lapp de vill ska pratas om först.
15	Fika	
10	Förklara exempel De exempel som väljs ut presenteras lite mer utförligt av den som skrivit lappen.	Konsekvenser är viktiga för att vi ska agera utifrån vad vi bestämt. Läs gärna kapitlet om att leda med konsekvenser.
10 min per exempel	Diskutera exempel och spelregel Diskutera exemplet. Inled genom att styra mot spelregeln: ”Ok, här följde vi inte spelregel X. Det skapade det här problemet/det upplevdes så här... Om vi tänker att problemet skulle hända igen – hur skulle vi lösa det då? Vad är det riktiga sättet?” Om ni lyckas hålla diskussionen lösningsfokuserad är det lättare för alla i mötet.	När ni ska diskutera exemplet är det viktigt att ni inte hamnar i en situation där ni lägger skulden på än den ena, än den andra. Det är inte heller en lösning att säga att allt beror på fel hos andra, leverantörer, UE, ledning etc.
5-10	Tankar och känslor Om ni landar i en lösning, eller förslag på lösning, våga också fråga hur ni ska förhålla er till det som hände. ”Nu har vi en plan för hur vi gör nästa gång. Hur känner ni inför det som hände den här gången? Någon som vill säga något? Kan vi lämna det bakom oss och gå vidare?”	Det kan vara viktigt att få ett förlåt ibland, eller att få säga ”Jag inser att jag gjorde fel”. Kan gruppen bekräfta att det är ok att göra fel, om man vill göra bättre nästa gång, så stärks gruppens sammanhållning.
X	Fler exempel Gå eventuellt vidare med fler situationer.	
5	Runda runt bordet för sammanhållning Om tiden finns kan det vara fint med en kort kommentar runt bordet. Tex: En grej från er var: vilken känsla eller tanke har ni med er från mötet idag?	Om någon säger något negativt, kan det vara läge att inte kommentera det, utan bara säga ”tack för att du delar”.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Nästa steg Berätta kort hur arbetet fortsätter efter mötet. Kanske tar ni upp ytterligare ett exempel på nästa möte. Kanske vill du be deltagarna fundera på fler exempel till nästa gång.	Fokus på det positiva, men med respekt för att mötet kan ha varit jobbigt för gruppen.
2	Tacka och avsluta Påminn gärna gruppen om något kul eller på annat sätt avsluta med trevlig stämning.	Om ni har tagit tag i saker som varit jobbiga så tacka särskilt för att gruppen ansträngt sig, även om det fortfarande skulle kännas svårt. Bedömer du att ni inte riktigt tog tag i det ni behöver ta tag i, tacka ändå. Lägg bara till att arbetet kommer att fortsätta.
	Dokumentera	Skilj på vad ni har beslutat och vad som fortfarande är under utveckling.

Produktionsskedet

Mötesupplägg 19 Värdegrund med UE

Mötesledare

Välj rätt nivå på mötesledare. Ibland behövs produktionschef (platschef), ibland arbetsledare. Även partneringledare kan ta rollen och skyddsombud kan vara till hjälp.

Deltagare

Ledande representanter för UE som tillkommit under projektets gång.

Syften med mötet

Att skapa och utveckla projektets kultur.

Att skapa tydlighet kring hur viktigt det är för projektet att alla arbetar med värdegrunden och Introducera hur man vill att parterna ska arbeta med värdegrunden.

Mötesmål

Ha stämt av att handlingsprinciperna är begripliga och att ni är överens.

Ha enats om vad som är viktigt för samarbetet i projektet.

Ha gått igenom övergripande spelregler.

Ha gått igenom tillsammans hur spelreglerna ska bli tydliga i vardagen.

Förbered

Ta med underlag från avtal eller förfrågningsunderlag och anbud där det står formulerat vad som gäller kring värdegrundsarbetet.

Ta med projektets värdegrund, övergripande spelregler och förslag på spelregler för samarbetet.

Ta med printat eller digitalt underlag som UE kan få med sig.

Fundera på vilka du vill och behöver kalla till mötet.

Det här mötet kan också göras i kortare variant för mindre UE. Då kan det vara aktuellt att arbetsledare tar det direkt med yrkesarbetare i stället.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

Cirka en timme

Mötesupplägg 19 Värdegrund med UE

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
2	Hälsa välkommen Välkomna till mötet. Redogör för varför ni ska ses och vad ni ska göra.	
2-5	Presentationer Presentationer i rummet, namn och roll. Kan- ske även hobby/fritidsintresse.	Skapa trevlig stämning och känsla av samhö- righet genom att alla snabbt lär sig varandras namn och roller.
5	Fråga Fråga vilka värden och principer som är viktiga för dem i deras verksamhet. Prata om både företagets och individernas värdegrund.	Fråga till exempel: Vilken värdegrund har ni i er verksamhet? Vilken värdering tycker du person- ligen är viktig för dig i ditt arbete?
5	Värdegrunden i avtalet Titta gemensamt på vad ni har formulerat i avtalsskrivningen eller förfrågningsunderlag och anbud kopplat till värdegrund.	Är det kravställt i upphandling är det viktigt att tala om att det inte bara är en skrivelse på pap- per, utan ett krav ni kommer att följa upp på.
5	Berätta om projektets arbete med värdegrund Dela med dig av hur projektet jobbar med grundvärden, delvärden, handlingsprinciper och spelregler och hur det hjälper till att nå visionen. Stäm av om handlingsprinciperna hjälper er i ert kommande samarbete. Ibland kan det räcka med att man sätter andra ord eller kon- kretiserar med exempel.	Ge exempel från projektet. Begreppen "grundvärden, delvärden och handlingsprinciper" kan vara obekanta för UE:n. Förklara att det är era ord, och att deras medarbetare kanske använder andra sätt att förklara samma sak.
10	Förklara spelregler Förklara spelregler och vad de ska vara till för. Berätta om skillnaden mellan övergripande spelregler och mer specifika spelregler för samarbetet er emellan. Säg att de övergripande spelreglerna gäller alla, men att ni tillsam- mans kan sätta unika spelregler för samarbetet också. Var också tydlig med att de spelregler ni väljer gäller, och avvikelser kommer att behöva han- teras.	Spelreglerna tillkommer utöver andra tvingan- de regler, såsom föreskrifter för säkerhet och liknande. Spelreglerna handlar om att det ska vara så lätt och friktionsfritt som möjligt att arbeta ihop. Spelreglerna kan också förändras allt eftersom, när behov uppstår. De kan bygga på andra samarbeten i projektet eller skapas från grunden.
5-10	Nya förslag Fråga om UE:n har några egna förslag, kanske sådana som de tyckt vara viktiga i tidigare samarbeten. Komplettera med exempel som du tycker skul- le tillföra viktiga perspektiv.	Skriv upp alla förslag så att alla ser, tex på whi- teboard eller digital yta. Kom ihåg att spelreglerna behöver hänga ihop med värdegrunden.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Bestäm spelregler tillsammans Diskutera kort och välj tillsammans de spelregler ni vill gå vidare med. Om du i stället vill att UE:n ska acceptera era spelregler, försök göra en koppling mellan deras goda exempel och hur ni har formulerat er i projektet. Tydliggör varför spelreglerna ser ut som de gör och vad det får för goda konsekvenser.	Är det något som inte stämmer mellan de olika parternas erfarenheter, ta det som ett förslag och be att få återkomma. Det kan hända att förslaget är så bra att det ska tas upp till diskussion i övriga projektet.
15	Tänk efter före Be UE reflektera över hur de ska säkra att spelreglerna respekteras. "Hur säkrar ni att alla känner till och lever efter spelreglerna? Vad gör vi från vårt håll?" Bestäm hur ni följer upp och tar diskussionen om det är något som inte fungerar.	Den här delen är den kanske viktigaste av alla i mötet. Dokumentera så att ni har något att gå tillbaka till om ni behöver ta diskussionen igen. Om man i den här diskussionen upptäcker att en spelregel blir svår att genomföra är det bättre att revidera den redan nu.
5	Överenskommelse Gör en överenskommelse att ni nu ska arbeta utifrån värdegrunden. "Ta i hand" genom att säga "Har vi en överenskommelse att vi ska jobba på det här sättet, med de här spelreglerna?"	Eventuell vill ni göra en skriftlig överenskommelse, där ni sätter varsin underskrift under spelreglerna.
5	Informera om praktikaliteter Prata om hur de kommer åt spelreglerna i vardagen. Sitter de uppe på bygget? Skickas de ut? Kommer de upp på agendan på månads-mötet? Etc	Bjud in till dialog och välkomna frågor som dyker upp när ni väl börjar jobba.
	Nästa steg Bestäm tillsammans när ni gör nästa avstämning.	
2-5	Checka ut Alla säger varsin värdering de personligen tycker är extra viktig.	
2	Avslut Tacka och välkomna till samarbetet.	
Efter	Dokumentera Skicka, ge eller sätt upp spelreglerna så att UE lätt kan ta del av dem.	

Efter ett projekt - Utvärdera

Efter ett projekt

Mötesupplägg 20 Utvärdera värdegrundsarbetet i mindre grupp

Mötesledare

Ledare för den grupp som ska göra en utvärdering.

Deltagare

Smågrupper och arbetslag som arbetat tillsammans.

Syfte med mötet

Att reflektera över erfarenheter för att dra lärdomar inför framtida projekt.

Mötesmål

Ha definierat effekter av värdegrundsarbetet.

Ha dragit lärdomar om aktiviteter och genomförande av värdegrundsarbetet.

Ha definierat några tips till nästa projekt.

Förberedelse

Ta fram underlag att presentera med t ex projektets målbild och utfall.

Ta med värdegrundsformuleringar och eventuella tidigare lärdomar med värdegrundsarbetet.

Läs in dig på eventuellt enkätunderlag med mätningar av projektkulturen.

Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.

För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

ca 2 timmar.

Mötesupplägg 20 Utvärdera värdegrundsarbetet i mindre grupp

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Uppstart Välkomna, gå snabbt igenom varför ni ses och vad ni ska leverera i mötet.	Eftersom ni känner varandra behöver ni inte göra presentationer. Om ni ändå känner att ni vill göra en "check-in", fråga till exempel deltagarna om varsitt positivt minne från projektet.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
3	Målbild Kort genomgång av varför värdegrundsarbetet genomfördes i projektet som helhet. Koppla det till gruppens eget arbete. Vad ville vi uppnå med vårt värdegrundsarbete? Vilka effekter vill vi uppnå?	Jämför målbilden för projektet och försök hitta till gruppens egna tankar om vad som var viktigt för dem när arbetet startade. Trevlig arbetsmiljö? Bättre jargong? Mindre fel? Bättre kommunikation? Inga förväntningar alls?
15	Effekter Dela in gruppen i par eller triader. Låt dem diskutera några frågeställningar och anteckna så att de kan återge exempel. Några exempel att välja på: - Vad uppnådde vi? - Vilka effekter såg vi? - Exempel på situationer? - När kom effekterna, i vilket skede? - I hela eller delar av projektet?	Här samlar ni in konkreta förslag på vad ni faktiskt sett hända. Det kan vara händelser av både positiv och negativ karaktär. Ibland är det svårt att skilja på känsla och effekt, låt gruppen tänka fritt men försök fånga upp så konkreta resultat som möjligt. Text "Vi löste konflikten snabbare än vanligt", "Det kändes tjugigt", "Det kändes kul att gå till jobbet", "Vi glömde vad grundvärdena betydde", "Efter ett tag kändes det som om vi litade på varandra", "Vi hade faktiskt mest bra folk i det här projektet" eller liknande erfarenheter.
15	Dela tankar Återsamla gruppen och låt dem berätta för varandra. Om grupperna har olika åsikter, låt rummet fundera över vad det kan bero på och vilka slutsatser man kan dra av det.	Notera alla konkreta effekter för dokumentation. Whiteboard/anteckningsblock
25	Lärdomar Låt gruppen svara på olika frågeställningar. Text: • Vad lärde vi oss? • Vad var effektivt och vad var slöseri med tid? • Vad måste vara på plats för att lyckas? • Vilka insatser var viktigast för att skapa de goda effekter vi såg?	Här kan du välja olika sorters pedagogik. Antingen skriver du frågeställningarna på blädderblock, sätter upp dem på väggarna och låter gruppen gå runt som de vill och diskutera och skriva upp sina tankar med tjockpenna. Eller så får de sitta och skriva på post-its i mindre grupper. Ett tredje alternativ är att lägga ut blädderblocksblad som duk vid olika bord. Lägg olika frågeställningar på olika bord och låt deltagarna rotera så att alla får svara på de olika frågorna och skriva svaren på duken.
10	Bensträckare	

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
15	Utveckling 1. Vad vill vi utveckla till nästa gång? 2. Vad kan vi fortsätta göra och vad vill vi göra annorlunda? 3. Vad bör vi lägga till? 4. Finns det något vi ska avstå från att göra?	Här kan du låta gruppen svara på en fråga i taget som omväxling mot metoden ovan. Deltagarna kan sitta i par eller grupper om 3-4 och svara på en fråga i taget från dig. Låt dem dokumentera på något sätt, tex på notisar eller blädder.
10	Dela tankar Grupperna delar med sig av sina idéer.	Sätt gärna upp förslagen i rummet. Gärna en stående genomgång för att hålla energin uppe.
5+10	Omröstning Låt deltagarna rösta på de förslag de tycker är viktigast, som skapar mest värde. Tydliggör vilka förslag som fått flest röster. Låt gruppen reflektera över resultatet.	Pluppning med hjälp av färgpennor. T ex 5 pluppar/streck per person. Ringa in eller flytta ihop de förslag som gruppen vill ta vidare. Fråga till exempel: Vad får ni för tankar utifrån våra val?
10	Erfarenhetsdelning i nästa projekt Vilka erfarenheter vill vi dela med andra inför nästa projekt? Vad och till vem?	Det här steget handlar om kompetensöverföring till andra. Det kan gälla andra arbetsgrupper, andra projekt eller andra roller.
5	Egna lärdomar	Be deltagarna fundera på egna lärdomar. Vad vill de själva ta med sig till nästa projekt?
3	Nästa steg Beskriv hur resultatet de arbetat med kommer användas.	Exempelvis kan mötet sammanställas i en dokumentation. Eller så tydliggörs det att bara vissa delar, t ex erfarenhetsdelningen, dokumenteras. Övrigt är att betrakta som lärdomar som de bär med sig själva.
5	Check ut Gör en runda där alla säger en kort sak. Välj ut vad de ska fokusera på. Till exempel: • En grej jag tar med mig från värdegrundsarbetet. • Något jag är stolt över i vårt samarbete. • Den här delen av värdegrunden har betytt mest för mig i vårt projekt. • Ge exempel på grundvärde, delvärde, handlingsprincip eller spelregel. • I nästa projekt blir det viktigt för mig att ...	Avsluta med positiv känsla
1	Tacka och avsluta Fira!	Gärna Gofika

Efter ett projekt

Mötesupplägg 21 Utvärdera värdegrundsarbetet i större grupp

Mötesledare

Någon på chefs- eller ledarnivå från beställare eller totalentreprenör. Till exempel projektchef, produktionschef, partneringledare.

Deltagare

Representanter från olika delar av projektet. Eventuellt beställare, totalentreprenör och UE.

Syfte med mötet

Att reflektera över erfarenheter för att dra lärdomar inför framtida projekt.

Mötesmål

- Ha identifierat effekter av värdegrundsarbetet och vägen dit.
- Ha reflekterat över lärdomar kring genomförande av värdegrundsarbetet.
- Ha tagit fram förslag och lärdomar att ta med till nästa projekt.

Förberedelse

- Ta fram underlag att presentera, till exempel projektets målbild och utfall.
- Ta med värdegrundsformuleringar och eventuella tidigare lärdomar med värdegrundsarbetet.
- Läs in dig på eventuellt enkätunderlag med mätningar av projektkulturen.
- Skicka kallelse i god tid med information om syfte och mål med mötet och varför det är viktigt att de är där.
- För praktiska tips om möten, se sid 84.

Tid

Halvdag eller heldag

Mötesupplägg 21 Utvärdera värdegrundsarbetet i större grupp

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Uppstart med syfte, mål och hur ni ska jobba i mötet. Förklara att ni tillsammans ska hitta framgångsfaktorer. Storytelling Berätta gärna en personlig anekdot kopplat till värdegrundsarbetet.	Gå igenom varför ni gör mötet, vad ni ska uppnå och hur ni ska jobba under dagen (eller halvdagen). Skapa en vi-känsla genom att berätta en historia som väcker nyfikenhet eller annan känsla.

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
10	Presentationer T ex: Namn, roll och något kul kopplat till bygget. Har ni byggt en skola kan man få säga sin favoritleksak som barn, har ni byggt en sopstation kan de berätta om den konstigaste sak de någonsin slängt etc.	Om inte alla känner varandra krävs en presentationsrunda. För att det inte ska ta för lång tid kan man göra det runt borden. Se till i så fall att placera deltagarna så att de inte sätter sig vid de man redan känner. Roter annars placeringen innan du drar i gång presentationerna.
5	Målbild Vad ville vi uppnå med vårt värdegrundsarbete? Konkretisera med exempel. Om något grundvärde har förändrats längs vägen, gå igenom de första orden och definitionerna.	Gå igenom ledningens/beställarens visioner om den goda arbetsplatsen.
20	Effekter Engagera gruppen med hjälp av frågor att arbeta med. Dela in gruppen mindre grupper. Låt dem diskutera några frågeställningar och anteckna så att de kan återge exempel. -Vad uppnådde vi? -Vilka effekter såg vi? -Exempel på situationer? -När kom effekterna, i vilket skede? -I hela eller delar av projektet?	Här samlar ni in konkreta förslag på vad ni faktiskt sett hända. Det kan vara händelser av både positiv och negativ karaktär. Ibland är det svårt att skilja på känsla och effekt, låt gruppen tänka fritt men försök fånga upp så konkreta resultat som möjligt. T ex "Vi löste konflikten snabbare än vanligt", "Det kändes tjugigt", "Det kändes kul att gå till jobbet", "Vi glömde vad grundvärde betydde", "Efter ett tag kändes det som om vi litade på varandra", "Vi hade faktiskt mest bra folk i det här projektet" eller liknande erfarenheter.
15	Fråga grupperna om vad de kommit fram till.	Lyft några exempel, gå inte igenom allt.
15	Paus	
30	Lärdomar Låt gruppen svara på olika frågeställningar. T ex: - Vad lärde vi oss i värdegrundsarbetet? - Vad var effektivt och vad var slöseri med tid? - Vad måste vara på plats för att lyckas? - Vilka insatser var viktigast för att skapa de goda effekter vi såg?	Här kan du välja olika sorters pedagogik. Antingen skriver du frågeställningarna på blädderblock, sätter upp dem på väggarna och låter gruppen gå runt som de vill och diskutera och skriva upp sina tankar med tjockpenna. Eller så får de sitta och skriva på notisar i mindre grupper. Ett tredje alternativ är att lägga ut blädderblocksblad som duk vid olika bord. Lagg olika frågeställningar på olika bord och låt deltagarna rotera så att alla får svara på de olika frågorna och skriva svaren på duken.
15	Reflektion Samla gruppen och låt eventuella frågor och tankar delas i helgrupp.	Hjälp gruppen se positiva aspekter och inte bara leta utmaningar och problem.
5	Bensträckare	

Min	Innehåll	Praktikaliteter och tips
25-45	Utveckling Här kan du låta grupperna svara på en fråga i taget som omväxling mot metoden ovan. Dvs ge en fråga i taget, låt dem skriva eller diskutera. Ta sedan nästa fråga osv. Be dem skriva så att andra kan läsa. 1. Vad vill vi utveckla till nästa gång? 2. Vad kan vi fortsätta göra och vad vill vi göra annorlunda? 3. Vad bör vi lägga till? 4. Finns det något vi ska avstå från att göra? 5. Vilka styrkor i projektet/projektkulturen/organisationen är extra värdefulla att bygga vidare på?	Välj en gruppindelning som passar dina syften. Är det bättre att dela in gruppen i smågrupper baserat på roller som samarbetar, eller är det bäst att ha bred representation i varje undergrupp? Om du delar in baserat på roller – vilka grupper får du? Sätt namn på grupperna, t ex utifrån projektskeden eller yrkesidentitet. Låt dem dokumentera på blädderblock eller notisar.
30	Dela tankar Grupperna delar med sig av sina idéer.	Sätt gärna upp förslagen i rummet. Gärna en stående genomgång för att hålla energin uppe.
5+5	Omröstning Låt deltagarna rösta på de förslag de tycker är viktigast, som skapar mest värde. Tydliggör vilka förslag som fått flest röster. Låt grupper reflektera över resultatet.	Pluppning med hjälp av färgpennor. T ex 5 pluppar/streck per person.
10-60	Paus eller lunch	
10	Erfarenhetsdelning Dela in gruppen på nytt sätt. Låt grupperna diskutera. Vad ska vi dela med oss av i organisationen? Alla kan inte dela med sig av allt – det blir för ohanterligt. Men vad kan hjälpa nästa projekt? Vem behöver veta? Vad är värdefullt för dem att veta?	Det här steget handlar om kompetensöverföring till andra. Det kan gälla andra arbetsgrupper, andra projekt eller andra roller.
5+10	Förslag Be deltagarna individuellt skriva upp sina tre viktigaste förslag. Samla in och klustra. De förslag som fått många dubletter kan betraktas som extra viktiga för den här gruppen.	Allt behöver inte delas till andra, men vissa lärdomar är så viktiga att de behöver komma ut i organisationen. Hjälp gruppen sortera i detta. Du kan också avsluta med att de får välja vilka tre lärdomar de tar med sig personligen.
3	Nästa steg	Informera om vem som gör vad för att föra ut resultatet i organisationen och på vilket sätt gruppens arbete dokumenteras.
5	Check ut (om tid finns) En lärdom de tar med sig.	I smågrupperna, som de sitter nu.
2	Avsluta med pepp. Tacka!	Applåder och kanske musik!

Enligt Boverkets byggskaderapport från 2018 beräknas slöseriet i form av fel, brister och skador i byggsektorn överstiga 100 miljarder kronor per år. Rapporten pekar på att en av orsakerna är bristen på motivation och engagemang. Ytterligare studier visar att bristen på motivation och engagemang är förknippat med den kultur som råder i ett byggprojekt. En slutsats är att i projekt med god kultur, där medarbetare är motiverade och engagerade, kommer antalet fel, brister och skador att minska.

Den här guiden riktar sig till aktörer i byggbranschen som vill arbeta med att utveckla god projektkultur med hjälp av värdebaserad verksamhetsstyrning. Guiden beskriver ett konkret arbetssätt i byggprojekt. Syftet är att vara en praktisk hjälp i vardagen. Guiden följer de olika skeden som ett byggprojekt går igenom, från förstudie till produktion. Målgruppen är ledare i byggprojekt som är nyfikna på att utveckla sin projektkultur.

