



VÄRDEGRUND – EN SLITEN FLOSSEL ELLER VIKTIGARE ÄN NÅGONSIN?

– en guide av Lennart Koskinen, Gaia Leadership –

Vi går alla runt med en egen värdegrund. Våra värderingar finns med och påverkar alla de val vi gör. Det gäller också våra företag, myndigheter, kommuner och idéburna organisationer. I varje beslut ingår och speglas vissa värderingar. Därför är frågan inte om vi ska ha eller inte ska ha en värdegrund, utan om den är omedveten och outtalad eller medveten och kommunicerad, och om den efterlevs och speglas i våra handlingar och förhållningssätt.

Varje tid präglas av sina värderingar och dessa kan ändras om vi behöver ta ställning i nya frågor. Det globala miljöhotet ställer nya krav på vår livsstil och företagens hållbarhetsarbete. Krigen och flyktingströmmarna utmanar vår syn på människovärde och medmänsklighet. Vår syn på demokrati, rättssäkerhet och sanning är dagligen utmanad. Mutor, bestickning och oklara jävsförhållanden är ett växande problem. Den nya teknologin med artificiell intelligens och möjlighet att kartlägga människors liv och preferenser kolliderar ibland med vårt behov av integritet. Spänningarna inom och mellan länder hotar för första gången sedan kalla krigets dagar själva världsfreden. Inget av detta får förlama oss, men utmanar oss att än tydligare se vårt eget ansvar att skapa det samhälle vi vill leva och verka i.

Varför värdegrund?

Många undrar över nyttan med att ha en formulerad värdegrund. Vi på Gaia Leadership är övertygade om att värdegrund behövs för att leda oss rätt i frågor som:

- Varför gör jag det jag gör?
- Vilken är min och vår gemensamma uppgift?
- Vart är vi på väg?
- Vilket samhälle vill vi leva i? Vilka spelregler vill vi ha?
- Hur förhåller vi oss till varandra och omvärlden?
- Hur gör organisationer som är framgångsrika på området? Oavsett om det handlar om lönsamhet, mindre utsläpp av gifter eller bättre arbetsförhållanden; varför är detta en framgångsfaktor?

Här är några synpunkter från företag och myndigheter som är eller har varit involverade i ett aktivt värdegrundsarbete:

För statliga myndigheter är det centralt att en tydlig värdegrund stärker rättssäkerheten, tydliggör regelverket, minskar risken för jäv, mutor och korruption samt ökar allmänhetens förtroende.

Medarbetarna talar om ökad stolthet och arbetsglädje, att vi-känslan förstärks och att värdegrunden tydliggör arbetets mening. Det blir också lättare att se kopplingen mellan de övergripande målen och de egna arbetsuppgifterna.

Medarbetarundersökningar bekräftar att en utveckling av den psykosociala arbetsmiljön har skett och att sjukskrivningarna minskar i både längd och antal.

Företag vittnar om att varumärket stärks och kundernas förtroende ökar.

Chefer ser värdegrunden som ett viktigt verktyg vid rekrytering och vid utvecklingssamtal, men också vid kriser, konflikter och vid problemlösning.

Terminologi

Ett enkelt sätt att beskriva en gemensam värdegrund skulle kunna vara:

”De värderingar som medvetet eller omedvetet präglar organisationens eller företagets inriktning och arbetssätt, kultur och relationer.”

Särskilt i en offentlig verksamhet med krav på transparens och öppenhet, är det då naturligt att också i ord synliggöra åtminstone de viktigaste dragen både i den värdegrund man faktiskt har och den man vill ha. Först då kan man mer konsekvent tillämpa den i praktiken.

En mer omfattande definition är formulerad av professor Tomas Brytting, en av ledamöterna i regeringens värdegrundsdelegation:

”En värdegrund är en samling normer (rätt/fel), värden (gott/ont), dygder (önskade karaktärsegenskaper) och målsättningar. Begreppet är synonymt med det mer ovanliga ’etos’. En värdegrund kan vara individuell eller delas av många. I en organisation kan olika värdegrunder förekomma i olika delar.”

Men en värdegrund består inte bara av några värdeladdade, mer eller mindre förpliktigande ord. När man granskar alla de faktorer som faktiskt påverkar organisationens hela kultur och arbetssätt kan man finna ett helt pussel av bitar som bildar en helhet.

Vissa statliga organisationer och myndigheter nöjer sig med att presentera de gemensamma konstitutionella kärnvärdena som demokrati, legalitet, objektivitet och respekt för alla människors lika värde, den sk. statliga värdegrunden, som sin värdegrund. Dessa begrepp är redan givna i vår regeringsform och därmed förpliktigande, men de behöver kritiskt tolkas, diskuteras och relateras till vad de innebär för den specifika myndigheten eller verksamheten. Det är en uppgift som behöver inkludera inte bara cheferna, utan alla medarbetare i organisationen.

Värdegrundens viktigaste pusselbitar

En mer fullständig värdegrund består inte bara av vissa gemensamma kärnvärden och värdeord. Organisationens kultur och identitet påverkas också av de anställdas privata värderingar och yrkesetik, som tillsammans möter organisationens:

- Vision (Till exempel trafiksäkerhetsverkets nollvision ”Noll döda och skadade i trafiken”). En sådan vision skall helst vara inspirerande och riktningsgivande, även om man inser att den kanske aldrig kommer att till fullo förverkligas.
- Mission eller uppdrag. En och samma organisation kan ha flera parallella uppdrag, som tillsammans leder mot den övergripande visionen. Varje avdelning eller enhet kan behöva formulera just sitt specifika uppdrag. Missionen kan då lättare knytas till tydliga mål på varje nivå.
- Kärnvärden, som är gemensamma för hela organisationen.
- Lokalt valda egna värdeord som kan bytas ut och anpassas när omvärlden förändras eller uppdragen modifieras.
- Normer och principer, kallas ibland ”code of conduct”, alltså interna uppföranderegler.
- Tjänstemannaroll: relationer, bemötande och förhållningssätt internt och externt.
- Intern kultur: man kan enas om att till exempel arbeta för en gemensam förtroende- eller framgångskultur och aktivt motverka alla former av gnäll- och missnöjeskultur.
- Ledarskaps- och medarbetarfilosofi: t ex Tillitsbaserat ledarskap, New public management, Coachande ledarskap eller ”Varje människa är en ledare”.

Den statliga värdegrunden

Demokrati

Legalitet

Objektivitet, saklighet och likabehandling

Fri åsiktsbildning

Respekt

Effektivitet och service



I en medveten värdegrund inkluderas också ofta en människosyn och en genomtänkt syn på samhället med dess uppdrag, ansvar och rättigheter. Alla dessa pusselbitar påverkar och genomsyrar verksamhetens hela kultur och samverkar med organisation och arbetssätt. Genom att tydliggöra dem får man både en bättre bild av sitt nuläge och en gemensam, inspirerande och utmanande inriktning mot framtiden. Flera studier pekar på sambandet mellan ett aktivt värdegrundsarbete, en högre grad av effektivt resultat, känslan av mening och en bättre fungerande psykosocial arbetsmiljö.