

Med invånarnas bästa
för ögonen

Västra Hisingen

Värderingsarbetet
måste börja i toppen

Sölvesborg

Den stora skillnaden handlar
om att leva sina värderingar

Östhammar

FOKUS PÅ VÄRDERINGAR DERIN GÅR

VAD ÄR DET
FÖR ETT
KONSTIGT
BEGREPP OCH
VAD INNEBÄR
DET?



DET "SITTER I VÄGGARNA".

Så brukar vi säga om kulturen i våra organisationer. Det är inget vi kan påverka, likväl finns den där ändå. Den har betydelse för hur vi agerar och betar oss i vår vardag när vi möter våra brukare och invånare. När vi skapar och levererar tjänster.

Men vilka är våra värderingar? Hur ser det ut på våra arbetsplatser? I vårt samhälle? Kan vi skapa bättre förutsättningar för att nå våra visioner och mål genom att faktiskt synliggöra våra värderingar? Ett lokalsamhälle där invånarna ges möjlighet att vara delaktiga och medskapande?

Den här tidningen handlar om att ta steget från att säga att kulturen "sitter i väggarna" till att faktiskt klä den med ord. Om vad som händer när man börjar kartlägga och föra dialog kring värderingarna i organisationen och i samhället. Möt förtroendevalda och tjänstemän i Sölvesborg, Östhammar och Västra Hisingen och läs om den resa de påbörjat. Vilka är deras reflektioner? Vart är de på väg? Vilka är deras utmaningar?

Vi hoppas att det ger dig inspiration till att också börja föra en dialog kring värderingar. Att ställa frågan: "Vilka värderingar råder på min arbetsplats eller i min kommun?"

Vi har fokus på värderingar och är övertygade om att det gör skillnad.

Vad tror du?

Christine Feuk

Projektledare

Sektionen för demokrati och styrning, SKL

INNEHÅLL

- Vad säger resultatet? **4**
- Med invånarnas bästa för ögonen **6**
Västra Hisingen
- 10** Glädje och engagemang
i Norge skola
Sölvesborg
- Värderingsarbetet måste
börja i toppen **12**
Sölvesborg
- Ledarskapet påverkar
medarbetarnas värderingar **15**
Östhammar
- 18** Den stora skillnaden handlar
om att leva sina värderingar
Östhammar
- Nuläge och framtidsbilder **20**
- Resan fortsätter **22**

Vill du veta mer om vårt pågående värderingsarbete?

Kontakta Christine Feuk eller
Lena Langlet, SKL.

christine.feuk@skl.se
lena.langlet@skl.se

Det här materialet är framtagen
inom Nätverket för utveckling
av kultur och värderingar, för att
inspirera fler kommuner att påbörja
ett värderingsarbete.



Projektledarna Mattias Åberg och Clemens Malmberg konstaterar att det finns en stolthet bland invånare, förtroendevalda och medarbetare att verka och bo i Sölvesborg.
Foto: Christine Feuk

ETT **språk** FÖR ATT KARTLÄGGA OCH BESKRIVA VÄRDERINGAR

UTMANINGARNA för offentlig verksamhet är många. För att möta dessa har det länge pågått arbete kring att utveckla strukturer för att uppnå hög kvalitet och effektivitet. Men trots detta utvecklingsarbete så upplever många kommuner och landsting att de inte når fram till den bild de har av den önskade organisationen och visionen för lokalsamhället. Något saknas och med detta som utgångspunkt började vi fundera över hur värderingar påverkar våra ageranden. Men går det att mäta värderingar?

Letandet efter idéer och metoder för utveckling av värderingar och kultur tog fart. Kunde vi hitta ett "språk" som beskriver hur invånare, medarbetare och förtroendevalda på olika sätt påverkar och bidrar till lokalsamhället genom sina värderingar?

Vi fann en metod för detta och kommuner som var intresserade av att mäta och starta dialog kring värderingar. Det här har kommit att bli en resa som inte bara handlar om den interna kulturen utan också om hur vi kan föra dialog om de värderingar som råder i samhället och om synen på kommunen.

Arbetet har skett i ett nätverk med åtta kommuner och en stadsdel.

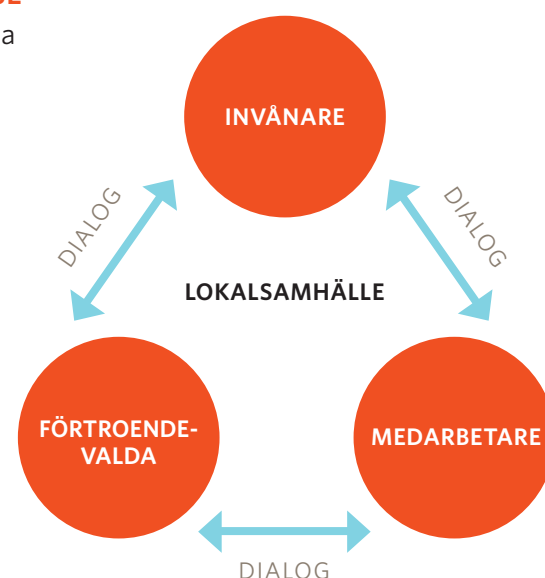
METODEN för att skapa ett språk kring värderingar kallas CTT (Cultural Transformations Tools) och bakom verktyget står Barrett Values Centre. Genom tre enkla frågeställningar har invånare, medarbetare och förtroendevalda fått beskriva sina personliga värderingar, vilka värderingar som tycks råda i lokalsamhället idag och vilka värderingar man skulle vilja se i framtiden.

Kartläggning av värderingar är en sak. Men för att skapa bättre **FÖRSTÅELSE** kring vad som ligger bakom de utvalda värderingarna krävs ett omfattande dialogarbete. På ledningsgrupper, arbetsplatsträffar och andra mötespunkter. Bara för att man valt samma värderingar innebär det inte med automatik att man menar samma sak.

Alltså krävs **DIALOG**.

VI VILLE VETA VILKA VÄRDERINGAR SOM...

- ... bäst beskriver vem du är
- ... bäst beskriver hur du upplever kommunen/stadsdelen idag
- ... du vill ska känneteckna din kommun/stadsdel i framtiden



VAD SÄGER RESULTATET?

Kostnadsjakt, Osäkerhet om framtiden, Kortsiktighet och Centralstyrning är några av de värderingar som är gemensamma för de tre grupperna när de ska beskriva den rådande kulturen i kommunen. En ganska dyster bild, men en av ljuspunkterna i den rådande kulturen är att alla är överens om att det finns en Miljömedvetenhet.

Om det fanns en ganska tydlig bild över hur den rådande kulturen är i kommunerna så blir bilden ännu tydligare när vi tittar framåt. Arbets-tillfällen, Ansvar för kommande genera-tioner och Ekonomisk stabilitet ligger i topp. Det handlar om att tillgodose våra grundläggande behov, men också om att agera långsiktigt.

Både bland förtroendevalda och in-vånare finns en önskan om Pålitlig sam-hällsservice och Medborgarinflytande.

Något som inte tas upp av medarbetarna. Slutsatsen vi kunnat dra av detta är att medarbetarna inte alltid sätter brukaren/kunden i centrum. Det saknas ofta helhetssyn och en förståelse kring vem man är till för. Att man ska leverera tjänster till största möjliga nytta för invånarna.

Hur har det kunnat bli så här? Flera medarbetare pratar om att allt fokus idag läggs på budget och ekonomi. Andra talar om att det kan hänga samman med synen på professionalitet. Att vara professionell beskrivs som att vara expert och "att veta bäst". Detta synsätt gör att man ser brukare/kunder som ett hot som har en massa åsikter och idéer som inte stämmer överens med den professionella bedömningen.



I kartläggningen deltog

12058

personer, varav:

Invånare

4859

Förtroendevalda

503

Medarbetare

6696



Korten som återkommer på sidorna ingår i materialet "Att göra det osynliga synligt", som har tagits fram för att starta en dialog kring värderingar. Formgivare: Malin Unnbörn

RESULTATET FRÅN KARTLÄGGNINGEN presenteras på flera olika sätt. I tabellerna nedan presenteras en "tio-i-topp"-lista, det vill säga de värdeord som flertalet valt att använda för att beskriva nuläge och framtid. I sammanställningen ingår samtliga kommuner som deltagit i nätverket.

De ord som markerats med **rött** är ord som kan vara begränsande (skapa energiläckage) för kommunen. Ord som är gemensamma för de tre grupperna är markerade med fet stil.

HELHETSBLICK AV NULÄGET

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Kostnadsjakt	Ekonomisk stabilitet	Osäkerhet om framtiden
Osäkerhet om framtiden	Kostnadsjakt	Arbetslöshet
Kortsiktighet	Centralstyrning	Byråkrati
Byråkrati	Osäkerhet om framtiden	Kostnadsjakt
Centralstyrning	Kortsiktighet	Miljömedvetenhet
Förvirring	Arbetslöshet	Kortsiktighet
Resursslöseri	Demokratiska processer	Resursslöseri
Miljömedvetenhet	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Centralstyrning
Arbetslöshet	Miljömedvetenhet	Tradition
Tradition	Byråkrati	Bevarande av naturen

ÖNSKAD FRAMTIDSBILD

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Arbetsstillfällen	Arbetsstillfällen	Arbetsstillfällen
Ansvar för kommande generationer	Ekonomisk stabilitet	Ansvar för kommande generationer
Ekonomisk stabilitet	Ansvar för kommande generationer	Ekonomisk stabilitet
Bevarande av naturen	Demokratiska processer	Bevarande av naturen
Hållbar utveckling	Hållbar utveckling	Miljömedvetenhet
Långsiktighet	Miljömedvetenhet	Pålitlig samhällsservice
Engagemang	Pålitlig samhällsservice	Hållbar utveckling
Kvalitet	Långsiktighet	Familj
Miljömedvetenhet	Entreprenörer	Medborgarinflytande (invånare)
Demokratiska processer	Medborgarinflytande (invånare)	Långsiktighet



VEM ÄR MAN TILL FÖR?

Värderingar som Brukar-dialog, Brukarsamverkan och Medborgarinflytande "lyser" med sin frånvaro bland medarbetarna.

VILKA KOMMUNER DELTAR I PROJEKTET?

Göteborgs Stad/Stadsdel Västra Hisingen
Halmstads kommun
Härnösands kommun
Leksands kommun
Melleruds kommun
Storumans kommun
Sölvesborgs kommun
Värnamo kommun
Östhammar kommun

MED **INVÅNARNAS** BÄSTA FÖR ÖGONEN

I Göteborg stod tjänstemän och förtroendevalda på tå för att få utforska sina egna och invånarnas värderingar. Stadsdelarna Biskopsgården och Torslanda hade slagits samman till Västra Hisingen och en viktig fråga var: Hur såg värderingarna ut i de olika områdena? Svaren visade att de var mer lika än olika.

Birgitta Simonsson (M) är 1:e vice ordförande i den nya stadsdelsnämnden och blev inte särskilt förvånad över resultatet. Som förtroendevald vill hon verka nära invånarna och att arbeta med kultur och värderingar var ett sätt att göra det.

– Det är spännande att göra en långsiktig och opolitisk resa. Men det är också absolut nödvändigt för att kommunen ska kunna leverera rätt tjänster, säger hon och ser paralleller med sitt tidigare arbete inom Volvokoncernen.

– Av samma skäl som ett företag måste förstå sina kunder, måste en kommun känna sina invånare. Även om människor lever i helt olika verklighet, bryr sig de flesta om familj, barn, jobb, skola och en trygg framtid. Det är ingen nyhet. Det ovanliga var att så många valde ordet Fred för att beskriva en önskad kultur. Det beror förstås på att många som bor i Biskopsgården har sina rötter i länder som har eller nyligen har haft krig.



Birgitta Simonsson ser paralleller med näringslivet.
Foto: Birgita Klepke

ÖPPEN DIALOG FÖR ATT SKAPA TRYGGHET

Ett annat ord som hamnade högt i rankingen av värdeord var Trygghet. År 2013 drabbades Göteborg av 56 skjutningar med minst sex döda som följd. Två av dem



Medarbetare och förtroendevalda i Västra Hisingen har ägnat många timmar och dagar åt att leta upp och prata värderingar med invånarna i stadsdelen.

Bilder från Stadsdel Västra Hisingen

PRATA ÄR EN SAK - ATT GÖRA EN ANNAN

Birgitta Simonsson,
1:e vice ordförande i Stadsdelsnämnden

bodde i Biskopsgården. När detta hände koncentrerades allt arbete i stadsdelen på att återskapa trygghet och ha en öppen dialog med invånarna.

– Jämfört med andra stadsdelar var vi snabbt ute i området och försökte ge en så tydlig bild av situationen som möjligt. I det arbetet kan vi se att stadsdelens sätt att ta sig an dialogen med invånarna har påverkats positivt av arbetet med kultur och värderingar. I ett längre perspektiv har det också hjälpt till att driva arbetet med medborgardialoger framåt, säger projektledaren Ulrika Stöök.

Hon arbetar på femte våningen i stadsdelskontoret i närheten av Värvåderstorget

– åtta hållplatser på spårvagnen från Nordstan i centrala Göteborg. För henne var det, liksom för övriga förvaltningen, självklart att fokusera på invånarna i stadsdelen – även om också förtroendevalda och medarbetare har rangordnat värdeord i Nätverket för utveckling av kultur och värderingar. Uppdraget prioriterades från högsta ledningen och presidiet var entusiastiskt och drev på.

– Att arbeta utifrån och in var nytt och ovanligt och det var spännande att lyfta blicken. När vi vågar närma oss det som är svårt är vi ute på otrampad mark.

PERSONLIGA BREV, ANNONSER OCH FOTARBETE

För att kunna jämföra värderingar var det viktigt att få in röster från båda delar av den nya stadsdelen. Målet var att samla in 1000 svar från invånarna och det blev 1359 (686 från Torslanda och 673 från Biskopsgården). Metoden att samla in invånarnas svar varierade dock mellan de två områdena i



Projektledare Ulrika Stöök har deltagit i många spännande samtal.

Foto: Birgitta Klepke



Bild från Stadsdel Västra Hisingen

VI MÅSTE TACKLA FRUSTRATION, RÄDSLÅ OCH ILSKA - OCH VÅGA PROVA NYTT.

Birgitta Simonsson, 1:e vice ordförande
i Stadsdelsnämnden

I Torslanda räckte det med personliga brev, utskick via föreningar, annonser i lokaltidningen och en uppmaning via skolportalen Hjärntorget. I Biskopsgården krävdes både uppfinningsrikedom och fotarbete.

Förutom annonser och information via närradio intervjuade projektets handledare tillsammans med fyra inhyrda personer invånare på olika platser i stadsdelen; förskola, Aktivitetshuset Sjumilahallen, bibliotek och fritidsgårdar. De knackade också dörr.

– Det var svårare att få folk att svara på denna enkät än på brukarenkäter eftersom frågorna denna gång mätte värderingar. Å andra sidan gav svaren en annan dimension eftersom frågorna berör på ett djupare plan, säger Ulrika Stöök.

OLIKA UPPELVELSE AV NULÄGET

Om invånarna i Biskopsgården och Torslanda har i stort sett har samma personliga värderingar, skiljer sig nuläget desto mer.

Medan torslandaborna beskriver kulturen i stadsdelen med hjälp av ord som Centralstyrning, Kortsiktighet och Stolthet, väljer invånarna i Biskopsgården Arbetslöshet, Våld och brott och Mångfald. Gemensamma värdeord är Kostnadsjakt, Byråkrati och Osäkerhet om framtiden.

När alla enkäter samlats in var det dags för Ulrika Stöök och hennes kollegor att gå tillbaka och berätta om resultatet. Under denna process fick invånare och medarbetare möjlighet att tolka de mest valda orden genom att fylla dem med innehåll och betydelse.

ÅTERKOPPLING TILL TUSENTALS MEDARBETARE

En het fråga för förtroendevalda och chefer var att invånarna hade valt en hel del traditionella byråkrati-ord för att beskriva nuläget i stadsdelen och kommunen (se ovan). En annan var att varken medarbetarna eller de förtroendevalda hade valt ord som var relaterade till brukarna på sin tio-i-topp-lista.

– Prata är en sak, att göra en annan, konstaterar Birgitta Simonsson bistert.

För att följa upp resultatet har Ulrika Stöök och projektets handledare träffat tusentals medarbetare genom att vara med på arbetsplatsträffar på nästan alla arbetsplatser i stadsdelen.

– Vissa medarbetare menade att de har brukarna i fokus, medan andra höll med om att det kan bli bättre. Det ledde till många spännande samtal, konstaterar Ulrika Stöök.

EN VIKTIG LEDARFRÅGA

För stadsdelsdirektören Torleif Larsson är detta en viktig ledarfråga:

– Vi lägger mycket möda på att skapa strukturer, regler och policies, men det hjälper ju inte om inte arbetet är kopplat till kultur och värderingar.

Även om han blev bekymrad över resultatet, gläds han över att många medarbetare har Arbetsglädje, Framtidstro och Engagemang som personliga värderingar.

Besöken på arbetsplatsträffarna visade också att många ville prata om frågorna.

– Frågor som kommer nära oss själva blir nästan alltid angelägna och intressanta.

Torleif Larsson noterar också lättad att det inte finns någon motsättning mellan ledarskapets fem ledord och de valda värdeorden.

En viktig skillnad var dock att ordet Trygghet, som är viktigt för invånarna, inte



Saida Hussein, ersättare i stadsdelnämnden, pratar med besökare i Sjumilahallen. Foto: Ulrika Stöök

fanns på förvaltningens tio-topp-lista.

– Det har gjort att vi numera lägger ännu större vikt vid att rekrytera medarbetare med rötter i stadsdelen.

BRA LEDARE TAR TILLVARA ENERGIN

Torleif Larsson försöker också stötta sina cirka 120 enhetschefer i att ta tillvara den energi som finns hos medarbetarna. Bland annat har förvaltningen tagit fram övningar som ska göra det lättare för cheferna att jobba vidare på egen hand. Några retoriska frågor för att stimulera samtalen på arbetsplatsen är: Tror du att dina värderingar påverkar andra? Tror du att dina beslut påverkar? Tror du att kultur är viktigt? En inbjudande ingång är att fundera över ”Vad gör vi idag som fungerar?”. Enhetscheferna träffas en gång i månaden och även om kultur och värderingar inte har blivit en stående punkt på dagordningen, fick resultatet stort utrymme på februari-mötet.

DÖRRÖPPNARE

– För att återkoppla resultatet av mätningen till invånarna har vi hakat på

aktiviteter som pågår eller är planerade, säger Ulrika Stöök. Bland annat var vi med på mässor i Torslanda och Biskopsgården, vid Barnens lördag och under vanliga aktivitetskvällar i Sjumilahallen. Ofta samlade vi människor runt ett klotterplank där de fick utveckla sina tankar kring värdeorden. För de förtroendevalda blev detta något av en dörröppnare.

– Vanliga medborgardialoger handlar ju om sakfrågor som vindkraft eller en satsning på ungdomar där deltagarna redan har en tydlig uppfattning. I dialogen om värderingar blev samtalsklimatet mjukare, säger Birgitta Simonsson och menar att förtroendevalda oftare borde bjuda in till öppna samtal för att minska avståndet till invånarna.

– Även om vi inte har en lösning kan vi lyssna och försöka fånga upp vad folk tycker och tänker. Samtidigt måste vi vara beredda att tackla frustration, rädsla och ilska – och våga prova nytt, fortsätter hon.

DRIVER ARBETET MED MEDBORGARDIALOGER FRAMÅT.

Ulrika Stöök, projektledare

ARBETET GENOMSYRAR ALLA AKTIVITETER

Våren 2014 arbetar Ulrika Stöök och hennes kollegor tillsammans med ledningsgruppen för att få in värdefrågorna i den fyrkantiga strukturen, det vill säga föra samman kultur och värderingar med den struktur som finns i stadsdelen. Målet är att staka ut en väg mot det önskade läge som beskrivs i enkätens tredje fråga.

– För att nå våra mål räcker det inte att arbeta med strukturen. Vi måste också arbeta med kulturen för att kunna ta tillvara medarbetarnas kompetens och engagemang så att verksamheterna blir så bra som möjligt för dem vi är till för. Det yttersta målet är att skapa en öppen, trygg och jämlik stadsdel där många vill arbeta, leva och bo, säger Ulrika Stöök.

För att nå dit arbetar hon på flera nivåer och i många olika grupper. Inte minst kommer arbetet att kopplas samman med budgeten 2014 när den ska kommuniceras till medarbetare och invånare. Under 2014 ska också frågor om kultur och värderingar involveras i de aktiviteter som pågår inom bland annat skola, äldreomsorgen och socialtjänstens individ- och familjeomsorg.

Text: Birgita Klepke



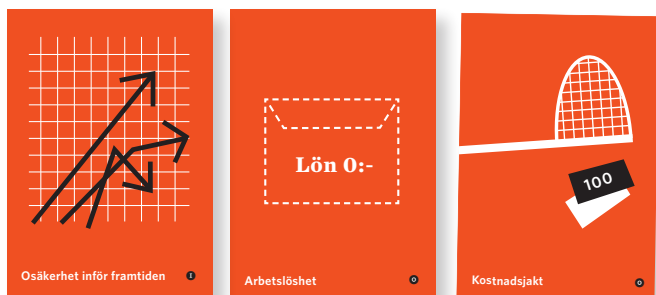
STADSDELEN VÄSTRA HISINGEN, GÖTEBORG STAD

Medarbetare: cirka 3 100 (totalt)

Invånare: cirka 50 000

Ordinarie ledamöter i stadsdelnämnden: 11

Politisk majoritet: S+MP+V



Osäkerhet inför framtiden, Arbetslöshet och Kostnadsjakt – de tre vanligaste orden för att beskriva nuläget.



Ansvar för kommande generationer, Arbetsstillfällena och Ekonomisk stabilitet – de tre vanligaste orden för att beskriva framtiden.

GLÄDJE

och engagemang i Norje skola

Foto: Jan Vejstad

Norje skola ska präglas av en positiv öppenhet och kännas inkluderande för alla.

— Vi är varandras arbetsmiljö. Om jag stänger min dörr åstadkommer jag ingen förändring, säger rektor Anny Björk.

Det lilla samhället Norje hamnar i bakvattnet av den stora badplatsen och ortens camping. Rektor Anny Björk står mitt på skolgården. Vaktmästaren har nyss spolat isbanan och ett tiotal elever provar sina skridskor med rangliga ben. Rakt över gården springer en pojke i tioårsåldern och kramar om henne.

— Du ska veta, säger hon, det känns extra bra med en kram från elever det varit stökigt kring.

Anny Björk är en av kommunens handledare med uppgift att driva värderingsarbetet inom skolförvaltningen. Hon visar stolt sin skola där små skyltar och lappar påminner besökaren om att alla vid den här skolan tar hand om varandra och visar respekt.

På pedagogernas skåp har hon klistrat upp små lappar med uppmuntrande

budskap och fäst en liten chokladbit.

— Det är en billig insats som jag tror ger goda resultat. Ofta är det små insatser i vardagen som gör att eleverna blir sedda och får uppmärksamhet, säger Anny Björk.

VIKTIGT ATT SE VARANDRA

Hon talar om vikten av en gemensam värdegrund, om värme och engagemang. På skolan arbetar personalen med tre fokusområden; höga positiva förväntningar på barnen, nolltolerans mot kränkande behandling och respektfulla bemötandet av varandra. Hon betonar vikten av bemötanden och att se varandra i ögonen. Några exempel finns i det bildspel som används vid personalträffar i arbetslagen.

— Kroppsspråket är så viktigt, det vi signalerar när vi träffar andra människor, säger Anny Björk och visar bilden av ett isberg som till största delen är dolt under ytan.

— Det här är vi människor. Det vi ser är egentligen bara en liten del. För att få förändringar till stånd behöver vi gräva under ytan.

FÖR ATT FÖRÄNDRA BEHÖVER VI GRÄVA UNDER YTAN

Anny Björk, rektor och handledare



Foto: Serny Pernebjerg



Jag har byggt upp ett förtroende hos eleverna och försöker förstärka allt positivt som händer. Det ger effekt.

Viveka Bremberg, lärare



BERÖM STÄRKER SJÄLVKÄNSLAN

Anny Björk samlar alla sina medarbetare en gång i månaden. Det är mycket uppskattat eftersom alla är med och pratar värdegrund, kultur och personliga värderingar. Lotta Antonsson är köksansvarig och tycker att personalen har förändrats under projektet.

– Jag känner mig mer delaktig efter våra möten. Jag har också fått ökad respekt för andra som inte är som jag själv. Dessutom har jag också fått mer beröm för mitt arbete i skolköket.

ORD PÅ TANKAR OCH KÄNSLOR

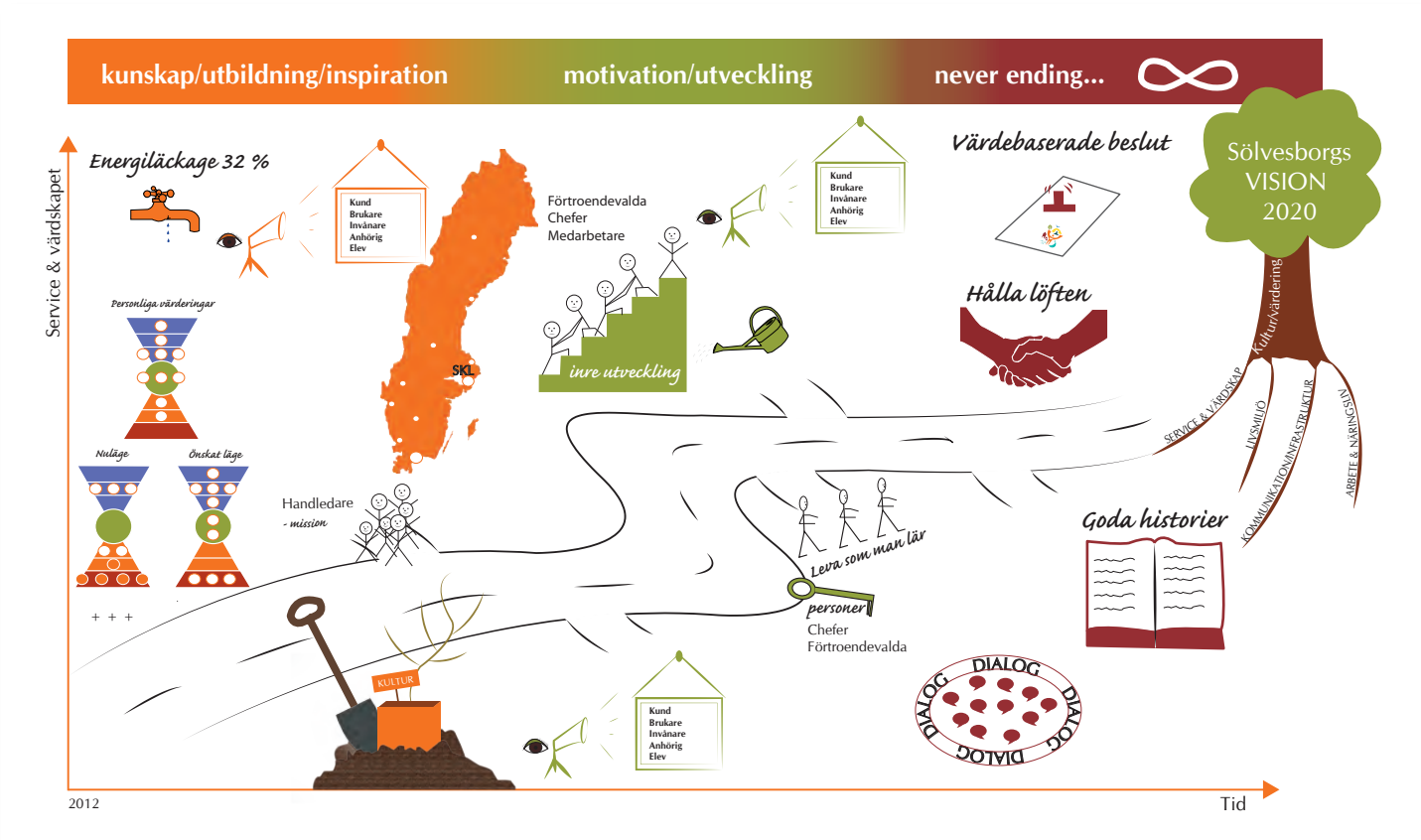
Värdegrundsarbetet når också ut i klassrummen där bland andra läraren Viveka Bremberg arbetar målmedvetet med att stärka det positiva i elevgrupperna.

– Vi arbetar med drama och läser böcker om värderingar. Vi ställer också frågor om etiska dilemman, där eleverna får ställa sig i olika hörn beroende på vilket svar de gillar. De får också lära sig att sätta ord på sina tankar och känslor, säger hon.

Text: Jan Vejstad



*På Norge skola arbetar hela personalen med värderingar.
Foton: Jan Vejstad*



VÄRDERINGSARBETET MÅSTE BÖRJA I TOPPEN

Nyhetsinslag på intranät, intern kommunikation och storsatsning på cheferna. Det är några ingredienser i värderingsarbetet i Sölvesborgs kommun.

KOMMUNHUSET I SÖLVESBORG präglas av öppenhet. Här finns inga låsta dörrar och besökaren behöver inte boka tid. Allt för att främja tillgängligheten och underlätta invånarnas samtal med tjänstemännen.

En trappa upp arbetar Heléne Björklund. Hon är socialdemokratiskt kommunalråd i kommunen och den enda förtroendevalda som jobbar heltid. Med ett välstädat skrivbord, men med en fullteknad almanacka, pratar hon gärna om värderingsfrågor.

– När vi fick SKLs fråga om att medverka i Nätverket för utveckling av kultur och värderingar passade det oss som handen i handsken. Vi har ju jobbat med bemötande och service i flera år och har det som en av våra prioriterade visioner, säger hon.

För att göra arbetet synligt hänger en teckning på väggen i korridoren en trappa upp i kommunhuset. Bilden togs fram hösten 2012 och längst till vänster syns en droppande kran som illustrerar



Kommunstyrelsens ordförande Heléne Björklund blir inspirerad av att möta invånarna ute på stan.

Foto: Serny Pernebjerg



Projektledare Clemens Malmberg använder gärna symbolkartan för att beskriva kommunens arbete. Foto: Christine Feuk

det energiläckage som visade sig efter den första mätningen. Utifrån detta beslutade de förtroendevalda att kommunen skulle ha brukarnas perspektiv i arbetet med värdegrundsfrågorna.

SYMBOLKARTAN VISAR KOMMUNENS VISIONER

Clemens Malmberg är en av kommunens två projektledare och använder ofta symbolkartan för att beskriva målet med värderingsarbetet.

– Senast igår använde jag den när vi jobbade med kommunförvaltningens ledningsgrupp, säger han och berättar om bildens olika symboler:

DET HANDLAR JU OM FÖRTROENDE, LYHÖRDHET OCH INFLYTANDEGRAD HOS VÅRA MEDBORGARE.

Heléne Björklund, kommunstyrelsens ordförande

– Trädet symboliserar den kultur som vi planterar och som vi vill se blomstra. Vägen är symbol för det vi behöver göra för att nå fram till visionen och de strategiska områdena. De olika påfarterna symboliserar att fler och fler kommer med i arbetet som till slut ska omfatta alla.

Trappan på kartan betyder att alla behöver jobba med sina egna värderingar och sin inre utveckling och att alla behöver hjälpas åt för att det ska bli möjligt.

Eftersom chefer, förtroendevalda och andra nyckelpersoner måste leva som de lär för att arbetet ska bli trovärdigt satsar kommunen extra på dessa grupper. En del i detta arbete är att ha dialoger i arbetsgrupper, med chefsgrupper och med invånare, kunder, brukare och elever för att få deras perspektiv. Det har bland annat skett genom medborgardialoger.

ATTITYDEN VIKTIGAST

Den årliga Killebomfestivalen i Sölvesborg äger rum mitt i sommaren. I fjol – 2013 – tog kommunen tillfället i akt att presentera resultatet av nätverkets värderingsenkät. Kommundirektören och några handledare stod vid kommunens sjöbod och frågade Sölvesborgarna vad de tolkade in i de olika

värdeorden och hur de uppfattade kommunens service.

– Resultatet blev många trevliga samtal och folk uppskattade att vi var tillgängliga ute på stan, säger Heléne Björklund. På frågan om invånarna känner sig lyssnade på, fick Sölvesborg höga betyg.

– Det blev vi taggade av. Det handlar ju om förtroende, lyhördhet och inflytandegrad hos våra invånare, fortsätter hon.

Hos medarbetare tycker hon att attityden hos utförarna är den allra viktigaste. Trots att de ofta arbetar nära invånarna har hon en känsla av de tidigare inte alltid har sett sig som representanter för kommunen.

– Men de är ju våra bästa ambassadörer. Det gäller även tjänstemän som hantlar miljötillsyn, bygglov och tvingas fatta beslut som inte alltid upplevs positivt.

CHEFER OCH HANDLEDARE SÄTTER NORMEN

Förändringsarbetet i Sölvesborg började uppifrån. Först fick handledare och chefer gå en utbildning i värdegrund. Att dessa grupper är normbärare var man helt överens om i kommunen. Man brukar ofta tala om att förändringar ska komma nedifrån. Trots att kommunens förtroendevalda har



Arbetslöshet, Bevarande av naturen och Miljömedvetenhet – de tre vanligaste orden för att beskriva nuläget.

Ekonomisk stabilitet, Ansvar för kommande generationer och Arbetsstillfällena – de tre vanligaste orden för att beskriva framtiden.

"HÄNT I VECKAN" VISAR ATT ARBETET MED VÄRDERINGAR GÅR FRAMÅT

Sara Sandqvist, kommunikatör

bestämt riktlinjerna för genomförandet av kultur och värderingsarbetet menar kommunalrådet Heléne Björklund att det kan vara svårt att ändra sina attityder. Hon ställer sig också ofta själv frågan: Vem är jag till för?

– Som kommunalråd i en liten kommun vet alla vem jag är. Jag är alltid sedd och igenkänd och måste prioritera.

KOMMUNIKATÖREN BLEV EN VIKTIG KUGGE

För att ge värderingsarbetet fullt genomslag beslutade Sölvesborg kommun redan hösten 2011 att lägga större resurser på den interna kommunikationen och att använda olika medier flitigare. I och med det blev kommunikatören Sara Sandqvist en viktig nyckelperson.

Sara Sandqvist är lika övertygad som kommunalrådet om att arbetet måste börja uppifrån. Hon insåg direkt att den information hon jobbade med och det som skulle göras inom det nya förändringsprojektet låg mycket nära varandra. Därför kunde det också samordnas.

Tillsammans med handledarna gjorde hon en kommunikationsplan för det övergripande arbetet. I den betonades kunskapsmålen och vilka beteenden som skulle ändras med hjälp av kommunikation. Efter det skapades strategin.

– Vi använder oss av goda exempel för att inspirera och försöker att vara så konkreta som möjligt, säger Sara Sandqvist. Det är också viktigt att anpassa kommunikationen till de grupper vi vill nå.

MED KAMERAN SOM VERKTYG

När den övergripande kommunikationsplanen var klar var det dags att involvera medarbetarna. Sara Sandqvist har ofta med sig kameran och låter medarbetare svara på frågan: Vad är värdegrund för dig? Inslaget, som får vara högst 30 sekunder, lägger hon ut på kommunens intranät.

– Vi har börjat med en sida som heter Hänt i veckan som visar vad som pågår och att arbetet med värderingar går framåt.

Vissa medarbetare mejlar också till Sara Sandqvist och berättar vad de gjort. En del av det presenterar hon som nyheter på intranätet. Varje chef ska också träffa henne för att få hjälp att göra en kommunikationsplan för sin arbetsplats. Först ut var kommundirektören Roger Zetterqvist.

– Det är chefen som anger tonen på värdegrundsarbetet, säger Sara Sandqvist.

Text: Jan Vejstad



SÖLVESBORGS KOMMUN, BLEKINGE LÄN

Medarbetare: cirka 1300 (totalt)

Invånare: drygt 16 800

Ordinarie ledamöter i fullmäktige: 49

Politisk majoritet: S+V+MP



Kommunikatören Sara Sandqvist är en nyckelperson i arbetet. Foto: Jan Vejstad

Ledarskapet påverkar medarbetarnas värderingar

Genomlyst, ifrågasatt och beredd till förändring. Så är en typisk chef i Östhammar kommun – i alla fall numera. Ledarskapsfokus är starkt i Östhammars engagemang inom Nätverket för utveckling av kultur och värderingar. Samtidigt bottnar allt arbetet i medarbetarnas inflytande.

Projektledarna Anneli M. Sumén och Rose-Mari Findeisen har tagit med Östhammars förvaltning på en resa där chefer och medarbetare utmanas på alla plan. Inte minst på det personliga. Tillsammans med kommunchefen Peter Nyberg slår de sig ned i ett rum i kommunkontoret för att berätta om resan som tog sitt avstamp i mätningen av kultur och värderingar i Östhammars kommun.

INVÅNARE OCH MEDARBETARE TYCKER LIKA

Det visade sig att kommuninvånare och medarbetare var överens om de flesta av de tio värdeord som beskrev nuläget. Sju gemensamma ord var: Kostnadsjakt, Centralstyrning, Byråkrati, Kortsiktighet, Resursslöseri, Osäkerhet om framtiden och Tradition. En gemensam faktor är att de alla är möjligt begränsande.

– Var börjar vi? Det var den första reaktionen, berättar Peter Nyberg.

I kommunen arbetar 1700 medarbetare på omkring 80 arbetsplatser och enligt Peter Nyberg behövde man identifiera kulturbärarna och hitta nyckelpersoner.

– Vi bestämde oss för att kraftsamla omkring cheferna – ledarskapsspåret blev vår metod.

UPPSKATTAR OLIKHETER OCH MOD

De tre kollar av med varandra under samtalet – är alla med på det här? – och en del vänliga gliringar hittar fram över bordet. Det är tydligt att åsikter ibland går isär, men också att olikheterna är uppskattade. Ett symptom på vad Rose-Mari Findeisen kallar ”en modig organisation”:

– Jag har insett hur viktigt det är att vi öppnar upp mot varandra. Närmar oss kärnan och pratar om saker som verkligen betyder något, säger hon.

När prestige och makt påverkar kommunikationen motverkar det allt vi vill åstad-

komma i värderingsarbetet. Alla nickar och Rose-Mari Findeisen fortsätter:

– För att få bättre organisation, bättre kundfokus och bättre verkstad för våra skattepengar räcker det inte att ledarna blir modiga, då måste alla i organisationen våga. Vi måste ställa oss frågan: Vad är vi här för egentligen?

ARBETAR PARALLELLT MED LEAN

Östhammar kommun skiljer sig från nätverkets övriga kommuner genom att parallellt införa metoden Lean i organisationen. Det innebär att värdegrundstankarna även omfattar systematisering och standardisering.

– I den bästa av världar hade vi börjat med värderingsarbetet och låtit det vara grunden för att utveckla Lean. De Lean-projekt som startar våren 2014 har nog en bättre bas att utgå ifrån, tror Peter Nyberg.



Peter Nyberg, Anneli M. Sumén och Rose-Mari Findeisen har drivit utvecklingsarbetet framåt.

Foto: Marika Sivertsson

DET VI INVESTERAR I STARTEN HAR VI IGEN I SLUTET

Peter Nyberg, kommunchef

VÄRDEBAS PÅ REMISS EFTER TVÅ ÅR

Efter två år närmar sig tiden i nätverket sitt slut och i Östhammar går arbetet med kultur och värderingar in i en ny fas. Värdeorden Öppenhet, Engagemang, Ansvar och Tillsammans är ute på remiss.

Tanken är att de tillsammans med varsin bukett stödord ska bilda den värdebas som ska implementeras i organisationen efter sommaren 2014. Förslaget på värdeord är framvaskat ur workshops på temat "våra kärnvärden" med omkring 85 chefer. Men ambitionen om delaktighet för alla är hög – och innan sommaren 2014 ska värdeorden tröskas igenom av samtliga medarbetare.

Aldrig tidigare har medarbetarna i kommunen tillfrågats så noga om sin uppfattning – remissomgången är den andra omgången workshops med medarbetare. Den första ägde rum efter mätningen 2012. För att ta reda på vad som fanns bakom resultatet genomförde projektgruppen då workshops på alla arbetsplatser. Syftet var att öppet diskutera hur medarbetarna uppfattade kommunen – och varför.

PERSONLIGA VÄRDERINGAR INTE SAMMA SOM RÅDANDE KULTUR

Särskilt slående var den enorma diskrepansen mellan organisationens rådande kultur och medarbetarnas personliga värderingar. Medarbetarnas egna värderingar Ansvar, Arbetsglädje, Samarbete och Självständighet skar sig märkbart mot orden Centralstyrning, Byråkrati och Resursslöseri som beskrev organisationen. "Som att bli slagen med slägga i huvudet varje dag" var det någon som förtydligade. Samtidigt gav det hopp:

– Förändring välkomnas av många som ser att deras värderingar kan få blomma i en annan organisationskultur, säger Anneli M. Sumén och tillägger:

– Vi har varit grymt ärliga när vi har redovisat resultatet. Vi har sagt att det inte duger. Att våra medarbetare ska känna att de gör ett meningsfullt jobb och att de ska må bra när de gör det.

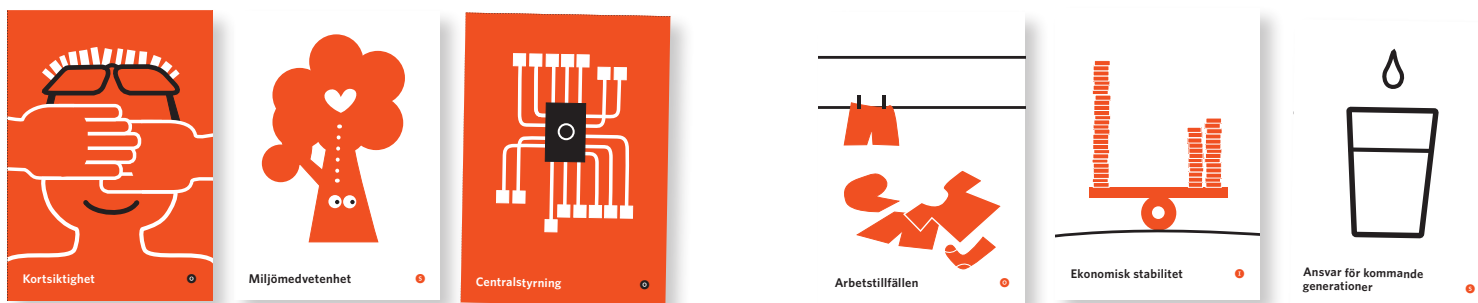
LEDARFORUM FÖR ALLA CHEFER

Parallellt med den första omgången workshops bland medarbetarna gjordes en

analys av alla chefer (se artikeln på nästa uppslag). Samtidigt inrättades Ledarforum med regelbundna träffar för kommunens chefer. Ledarforums inriktning är att utveckla ledarskap, till skillnad från ordinarie chefsträffar som mer handlar om att informera om arbetsrätt och liknande. Det går hand i hand med SKLs utbildning i värdebaserat ledarskap som fem personer från kommunen deltog i under 2013, bland dem kommunalrådet Margareta Widén Berggren (S) och oppositionsrådet Lennart Owenius (M).

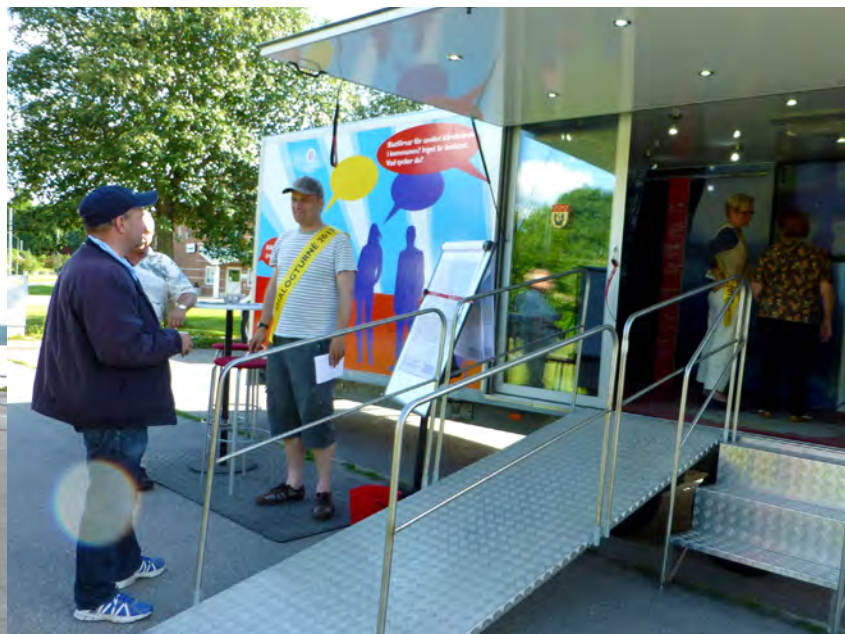
– Att kommunalråden har varit med är oerhört viktigt. De är kulturbärare i sitt sammanhang och sänder en otroligt stark signal till övriga förtroendevalda att detta är viktigt, säger Anneli M. Sumén.

– Margareta Widén Berggren är drivande och besjälad av arbetet med kultur och värderingar. Men det är oerhört viktigt för kontinuitet, trovärdighet och förankring att även oppositionsrådet var med. Vi är konsensusinriktade i Östhammar, adderar Peter Nyberg.



Kortsiktighet, Miljömedvetenhet och Centralstyrning – de tre vanligaste orden för att beskriva nuläget.

Arbetsstillfällen, Ekonomisk stabilitet och Ansvar för kommande generationer – de tre vanligaste orden för att beskriva framtiden.



JAG HAR INSETT HUR VIKTIGT DET ÄR ATT VI PRATAR OM SAKER SOM VERKLIGEN BETYDER NÅGOT

Peter Nyberg, kommunchef

TJÄNSTEMÄN DRIVER VISIONSARBETE

De förtroendevaldas roll är främst att ställa sig bakom projektledarnas och chefernas hårda arbete.

– Det brukar vara våra förtroendevalda som skapar policier och ambitioner och trycker ut dem i organisationen. Men nu driver vi frågan och förtroendevalda ställer sig bakom och antar värdebasen, säger Peter Nyberg.

Regelbundna träffar i kommunnätverket har – tillsammans med ett starkt stöd från SKL i form av omvärldsbevakningar, föreläsningar och ”pepp” – varit förutsättningar för framgången i Östhammar. För den har inte kommit gratis.

– Ingen skönmålade när vi gick in i nätverket och vi trodde att vi visste vad vi gav oss in på, säger Anneli M. Sumén.

Sen blir det tyst. Begrundan.

MER JOBB ÄN VÄNTAT

Verkligheten innebar nämligen mycket mer än de trodde, inte minst mycket mer arbete.

– Den förändring vi står inför... vi anar oss fram till var den kan landa. Vi går från ett läge där förtroendevalda och chefer i stor utsträckning har makt över den verksamhet som levereras till invånarna och över kommunens medarbetare, till ett läge där de ger makt till medarbetarna och invånare. Det innebär att man går ut på en mycket tunnare is. Det är inte lika förutsägbart som att styra via struktur, konstaterar Peter Nyberg.

Han hänvisar till näringslivet där det är självklart att låta kunden vara med och utveckla produkterna. Och jo – även näringslivet i Östhammar har deltagit i workshops.

ALLA FÖRÄNDRINGAR MÅSTE FÖRANKRAS

Entusiasmen hos projektledarna har inte odelad motsvarighet bland medarbetarna. Inför varje förändring finns alltid en viss grad av motsträvighet. I Östhammar finns en hög medvetenhet om vikten av att skapa engagemang, som Peter Nyberg kallar ”storyselling”.

– Det viktigaste är att de som driver projektet kan svara på frågan ”varför?”. Varför måste vi ändra saker? Där har resultatet av mätningen varit ett tungt argument. Nästa steg är att svara på frågan ”Vad får jag ut för egen del?”

– Vi måste arbeta med ett nerifrån- och upp-perspektiv. Man hör ofta historier om hur man i något ledningsmöte antar en värdegrund och skickar ut ett dokument. Det fungerar aldrig, konstaterar Anneli M. Sumén.

Tillsammans med Rose-Mari Findeisen har hon styrt upp alla workshops och båda är övertygade om att detta är det enda sättet.

FORSKNING STÖDER ARBETSSÄTTET

– Forskning visar att man faktiskt sparar tid genom att göra på det här sättet. När människor är med från början och tanken sätts i rörelse blir implementeringsfasen mycket kortare, säger Rose-Mari Findeisen.

– Det vi investerar i starten har vi igen i slutet. Det vet vi. Men som i alla projekt är det jobbigt att hitta finansieringen och tiden. Istället hittar man shortcuts, tillägger Peter Nyberg.

Anneli M. Sumén serverar en vänlig känga med allvar i blicken: ”Tur du har oss då”.

Det är kommunchefen som är mest otålig, men även i organisationen har det börjat bubbla. De tre runt bordet beskriver det driv och den skräckblandade förtjusning som de möter i samtal med medarbetare.

– Vi är inne i den sista kvartilen och hoppas på en färdig värdebas till sommaren. Att leverera en organisationskultur ska vi däremot göra varje dag. För det måste vi lära oss att leva våra värderingar, avslutar Peter Nyberg.

Text: Marika Sivertsson



ÖSTHAMMAR KOMMUN, UPPLANDS LÄN

Invånare: drygt 21 300

Anställda: cirka 1 700 (totalt)

Ordinarie ledamöter i fullmäktige: 49

Politisk majoritet: S+C

Bilder från Östhammar Kommun.



Peter Nyberg, kommunchef i Östhammar:

”Den stora skillnaden handlar om att leva sina värderingar”



Peter Nyberg säger att han touchar grynnor ofta. Men han säger också att han i dag är oerhört medveten om när han gör det. Han har också blivit bättre på att känna grynnan komma och kan knuffa sig på rätt spår igen.

Peter Nyberg är kommunchef i Östhammar och har, precis som alla andra chefer i kommunen, gjort en Leadership Development Report (LDR).

– Det innebär att man blir bedömd av kolleger och chefer, lämnar ut sin självuppfattning och får veta hur man bör vara. Det är en erfarenhet som både stärker och skapar ödmjukhet, säger han. Han konstaterar också att den LDR kan vara rätt skrämmande. Att inte få försvara sig eller slå ifrån sig när en del bedömningar går rakt in i kroppen som ett angrepp mot den egna personen, det är inte det lättaste. Han blev själv djupt oense med den utvecklare som grillade honom i två timmar och tjugo minuter.

– Vi var oerhört oeniga. Jag var väl i en förnekelsefas och förde olika resonemang om att frågorna var dubbeltydiga och så... Men hon vann till sist, konstaterar han. Han sjunker ihop lite i stolen, det ser ut som om det är av lättnad.

För Peter Nyberg innebar LDR:en en

vändpunkt. Resultatet var å ena sidan mycket fint; kollegerna uppfattade att han leder ungefär så som de önskar. Bortsett från att han borde visa mer engagemang i medarbetarna och ge mer feedback. Men det var ingen nyhet:

– Alla utvärderingar har visat att jag inte är så bra på att ge feedback och visa att jag bryr mig. Man kan ju fråga sig varför jag inte har ändrat på det under de tjugo år som gått... jag bryr mig ju visst om människor.

Att budskapet fastande just denna gång kan han inte förklara. Men arbetet inom Nätverket för utveckling av kultur och

LEDARSKAPS- ANALYSEN BLEV EN VÄNDPUNKT

Peter Nyberg, kommunchef



Mod att ge sig ut på okänt vatten?
Att genomföra en Leadership Development Report (LDR) handlar om att våga utmana sig själv.

Bild från Östhammar Kommun. Foto: Mats S

värderingar har definitivt spelat roll.

– Jag har blivit mer uppmärksam av vårt starka fokus på hur kulturen bör vara. Det landar hos mig på ett sådant sätt att jag måste fundera.

I skillnaden mellan den egna och omgivningens uppfattning visar LDR något intressant: I sina egna ögon är Peter Nybergen empatisk, lyhörd och tillåtande chef. Men det får ingen genklang i resultatet; omgivningen uppfattar honom som ambitiös och beslutsam, målstyrd och strategisk. Det är fina omdömen, men enligt Peter Nyberg tycks de handla om någon annan.

DET SER UT SOM OM DU SER DIG SJÄLV SOM MJUKIS TILL OMGIVNINGENS STORA FÖRVÅNING. STÄMMER DET?

– Absolut. Men jag säger som Göran Persson sa i EMU-omröstningen. ”De har fel!”, skämtar han.

Han tillägger att det är spännande att upptäcka att man inte uppfattas som

man tror. Han är också glad för att ingen förknippar honom med kostnadsjakt eller andra potentiellt dränerande värderingar som brukar följa med chefsrollen. Men han tycker också att det är trist att hans mjuka jag tycks leva ett undanskynt liv i andras ögon. Peter Nyberg har tagit till sig sin LDR och kommer i fortsättningen att tänka på att visa att han bryr sig.

– Analysen är ett underlag för min utveckling – om det finns en skillnad mellan vad som förväntas av mig och vad jag levererar, då måste jag ändra på det, säger han.

Alla chefer äger sin egen LDR och ingen behöver visa resultatet för någon annan. Peter Nyberg har bara tagit del av kommunresultatet på makronivå, för att få en uppfattning om läget. Hans egen LDR är däremot öppen – det är en del av hans trovärdighetsstrategi.

DET ÄR SPÄNNANDE ATT INTE UPPFATTAS SOM MAN TROR

Peter Nyberg, kommunchef

DU PRATAR MYCKET OM ATT VARA TILLÅTANDE, BETYDER INTE DET ATT ALLA MÅSTE FÅ GÖRA FEL?

– Jo, och man kan tycka att det borde gälla mig också, men det är svårt att ha hög svansföring utan hög trovärdighet. Det har blivit otroligt tydligt att jag måste leva som jag lär.

HAR DITT LEDARSKAP FÖRÄNDRATS DE SENASTE TVÅ ÅREN?

– Den stora skillnaden handlar om att leva sina värderingar. Att det viktiga inte är ord eller snygga presentationer (han fingrar förstrött på sin powerpoint). Att det är på riktigt.

Text: Marika Sivertsson

Resultat från kartläggningen av värderingar

De ord som markerats med **rött** är ord som kan vara begränsande (skapa energiläckage) för kommunen. Ord som är gemensamma för de tre grupperna är markerade med fet stil.

VÄSTRA HISINGEN, BILD AV NULÄGET

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Kostnadsjakt	Arbetslöshet	Osäkerhet om framtiden
Osäkerhet om framtiden	Osäkerhet om framtiden	Kostnadsjakt
Byråkrati	Våld och brott	Arbetslöshet
Förvirring	Samhällsservice	Familj
Mångfald	Bevarande av naturen	Byråkrati
Kortsiktighet	Byråkrati	Våld och brott
Centralstyrning	Diskriminering	Förvirring
Arbetslöshet	Konflikt/aggression	Kortsiktighet
Miljömedvetenhet	Kostnadsjakt	Centralstyrning
Våld och brott	Ständigt lärande	Skyller på varandra

SÖLVESBORG, BILD AV NULÄGET

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Bevarande av naturen	Bevarande av naturen	Bevarande av naturen
Arbetslöshet	Arbetslöshet	Arbetslöshet
Miljömedvetenhet	Miljömedvetenhet	Miljömedvetenhet
Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Ekonomisk stabilitet	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen
Tradition	Centralstyrning	Osäkerhet om framtiden
Kostnadsjakt	Demokratiska processer	Familj
Samhällsservice	Pålitlig samhällsservice	Våld och brott
Osäkerhet om framtiden	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Tradition
Pålitlig samhällsservice	Osäkerhet om framtiden	Samhällsservice
Kortsiktighet	Kortsiktighet	Resursslöseri

ÖSTHAMMAR, BILD AV NULÄGET

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Kostnadsjakt	Ekonomisk stabilitet	Osäkerhet om framtiden
Osäkerhet om framtiden	Miljömedvetenhet	Bevarande av naturen
Tradition	Trygghet	Kortsiktighet
Kortsiktighet	Centralstyrning	Byråkrati
Bevarande av naturen	Demokratiska processer	Resursslöseri
Resursslöseri	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Miljömedvetenhet
Byråkrati	Kortsiktighet	Kostnadsjakt
Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Pålitlig samhällsservice	Centralstyrning
Miljömedvetenhet	Tradition	Förvirring
Centralstyrning		Tradition



VÄSTRA HISINGEN, ÖNSKAD FRAMTIDSBILD

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Ansvar för kommande generationer	Arbetsstillfällen	Arbetsstillfällen
Arbetsstillfällen	Ansvar för kommande generationer	Ansvar för kommande generationer
Ekonomisk stabilitet	Ekonomisk stabilitet	Ekonomisk stabilitet
Engagemang	Engagemang	Bevarande av naturen
Demokratiska processer	Trygghet	Familj
Kvalitet	Utbildningsmöjligheter	Trygghet
Långsiktighet	Hållbar utveckling	Miljömedvetenhet
Hållbar utveckling	Bevarande av naturen	Pålitlig samhällservice
Bevarande av naturen	Gemensamma värderingar	Medborgarinflytande (invånare)
Gemensamma värderingar	Öppenhet i samhället	Hållbar utveckling

SÖLVESBORG, ÖNSKAD FRAMTIDSBILD

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Arbetsstillfällen	Arbetsstillfällen	Arbetsstillfällen
Ansvar för kommande generationer	Bevarande av naturen	Ekonomisk stabilitet
Ekonomisk stabilitet	Ekonomisk stabilitet	Miljömedvetenhet
Bevarande av naturen	Ansvar för kommande generationer	Ansvar för kommande generationer
Hållbar utveckling	Miljömedvetenhet	Bevarande av naturen
Miljömedvetenhet	Medborgarinflytande (invånare)	Hållbar utveckling
Trygghet	Pålitlig samhällservice	Demokratiska processer
Pålitlig samhällsservice	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Medborgarinflytande (invånare)
Demokratiska processer	Familj	Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen
Engagemang	Hållbar utveckling	Entreprenören

ÖSTHAMMAR, ÖNSKAD FRAMTIDSBILD

MEDARBETARE	FÖRTROENDEVALDA	INVÅNARE
Arbetsstillfällen	Ekonomisk stabilitet	Arbetsstillfällen
Ansvar för kommande generationer	Arbetsstillfällen	Ansvar för kommande generationer
Ekonomisk stabilitet	Ansvar för kommande generationer	Ekonomisk stabilitet
Bevarande av naturen	Miljömedvetenhet	Bevarande av naturen
Hållbar utveckling	Pålitlig samhällsservice	Miljömedvetenhet
Miljömedvetenhet	Demokratiska processer	Pålitlig samhällsservice
Långsiktighet	Långsiktighet	Hållbar utveckling
Stolthet över att verka/bo/leva i kommunen/stadsdelen	Bevarande av naturen	Långsiktighet
Kvalitet	Trygghet	Lyhördhet
Utbildningsmöjligheter	Hållbar utveckling	Medborgarinflytande (invånare)

PERSONLIGA VÄRDERINGAR ÄR GANSKA LIKA:

Ansvar
Ärlighet
Familj
Positiv attityd
Humor/Glädje
Samhällsengagemang

MAN TYCKER GANSKA LIKA OM HUR DET ÄR...

Kostnadsjakt
Osäkerhet om framtiden
Kortsiktighet
Byråkrati
Centralstyrning
Arbetslöshet
Miljömedvetenhet

...OCH MAN TYCKER GANSKA LIKA OM VART MAN VILL

Arbetsstillfällen
Ekonomisk stabilitet
Långsiktighet
Ansvar för kommande generationer
Hållbar utveckling
Miljömedvetenhet



RESAN FORTSÄTTER...

Erfarenheterna från nätverket för utveckling av kultur och värderingar är många och värdefulla.

Kommunerna i nätverket har kommit till insikt om att värderingsarbete har betydelse för att nå visioner och mål.

Samtidigt är man bara precis i början av en längre resa. Dialogen måste utökas. Merparten av dialogen kring värderingar har hittills skett bland medarbetarna. Nu måste också förtroendevalda och invånarna bjudas in till dialog om värderingar. Frågan som flera ställer sig är om vi har rätt verktyg för denna typ av dialog eller om vi behöver hitta nya former?

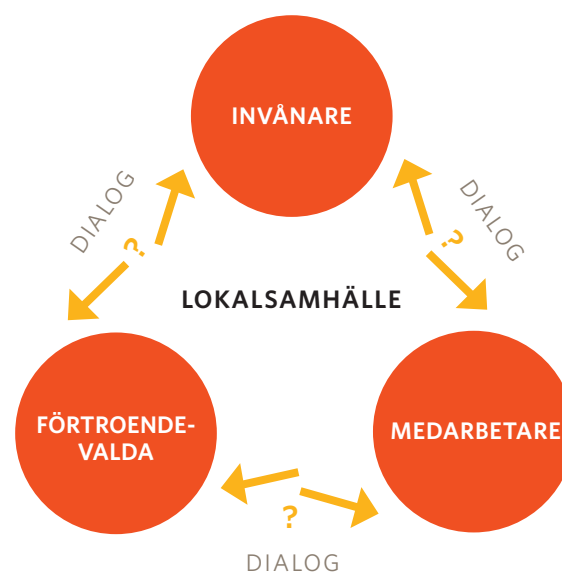
Vilken är målbilden? Utifrån dialogerna om värderingarna kan steg tas mot att skapa en förflyttningvision. En förflyttning mot de värderingar som vi vill ska råda. Inom verksamhetsorganisationen spelar ledarna en mycket viktigt

roll som bärare av värderingar. Vilket stöd och vilka verktyg kommer ledarna att behöva för att kunna bidra till den förflyttning som man vill göra?

Hur får vi värderingsarbetet att bli en del av planerings- och styrsystemen?

För att värderingsarbetet ska få genomslag krävs att det blir en del av kommunens styr- och ledningssystem.

Att skapa en förståelse kring att alla har del i och påverkar lokalsamhället oavsett var man befinner sig i organisationen tar tid. Men det är en nödvändig resa för den som vill skapa ett hållbart samhälle. Det krävs systematik, uthållighet och koncentration av kraft. Och en hel del mod.



3

SAKER VI LÄRT OSS:

ARBETA LÅNGSIKTIGT

Att utveckla en kultur som möter framtida behov gör man inte över en natt. Det krävs ett långsiktigt arbete och mod. Modiga ledare som vågar vara förebilder.

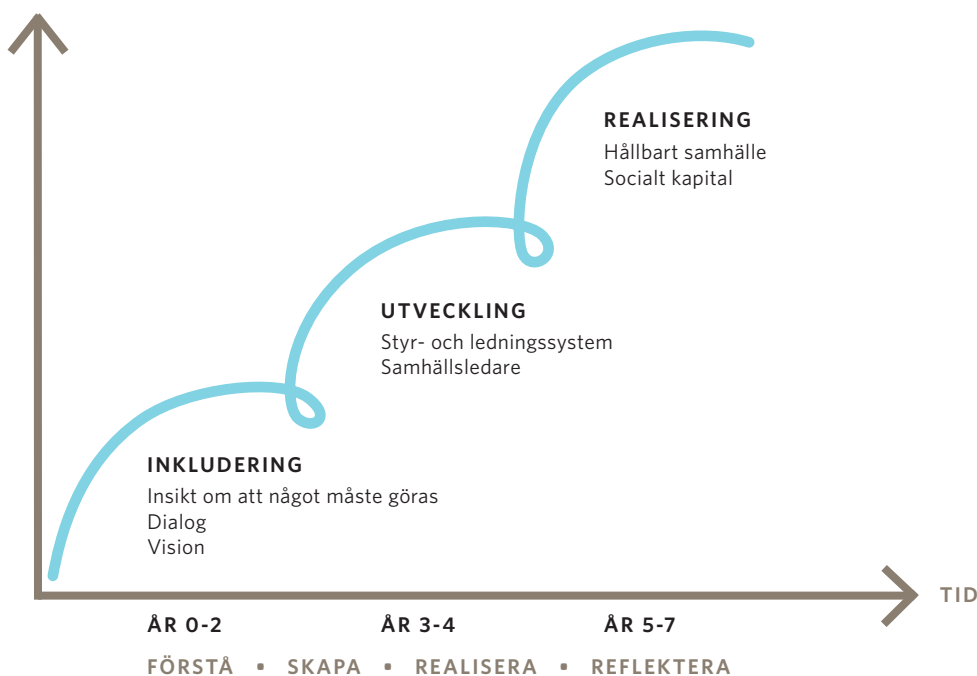
FOKUSERA PÅ DIALOGEN

Att skapa en kartbild kring vilka värderingar som råder i lokalsamhället är en bra startpunkt. Men det är dialogen kring kartbilden som är viktig. Varför väljer vi vissa värderingar framför andra? Vad innebär det för mig? För våra förtroendevalda? För våra invånare? För våra medarbetare?

FÖRSTÅ OLIKHETER

Dialog kring värderingar handlar inte om att skapa konsensus utan om att förstå olikheter.

MÅLUPPFYLLELSE



UTHÅLLIGHET!

SE EFFEKTER!

KOMMUNIKATION

TID TILL DIALOG

SKAPA EN
"MODIG"
ORGANISATION

UTMANINGAR...

Deltagarna i Nätverket ställdes inför frågan
"Vilka utmaningar ser ni i det fortsatta arbetet?".
Här är några av tankarna som kom upp.

Ändra sig själv
- inte bara tycka
att alla andra
ska ändra sig!

Hitta
"rätt modeller"
för dialog

RESAN FRÅN
NULÄGE TILL
ÖNSKAT LÄGE

Att sy ihop
medborgar
dialogen med
värderings-
arbetet, vision
och strategiskt
arbete.

HÅLL
PROCESSEN/
LEVANDE!

"Även om vi inte har en lösning kan vi lyssna och försöka fånga upp vad folk tycker och tänker. Samtidigt måste vi vara beredda att tackla frustration, rädsla och ilska – och våga prova nytt."

Birgitta Simonsson,
1:e vice ordförande
Stadsdelsnämnden Västra Hisingen,
Göteborg Stad

"Jag har lärt mig att våga ändra mig, backa, göra om eller göra bättre."

Rose-Mari Findeisen,
projektledare
Östhammar kommun

NÄTVERKET FÖR UTVECKLING AV KULTUR OCH VÄRDERINGAR

GÖTEBORGS STAD/ STADSDEL VÄSTRA HISINGEN

Ulrika Stöök
ulrika.stook@vastrahisingen.goteborg.se

HALMSTADS KOMMUN

Nakisa Khorramshahi
nakisa.khorramshahi@halmstad.se
Peter Ljungman
peter.ljungman@halmstad.se
Ewa Gylling-Peters
ewa.gylling-peters@halmstad.se

HÄRNÖSANDS KOMMUN

Rolf Bäckman
rolf.backman@harnosand.se
Elisabet Jonsson
elisabet.jonsson@harnosand.se

LEKSANDS KOMMUN

Helena Bergman
helena.bergman@leksand.se

MELLERUDS KOMMUN

Sune Svensson
sune.svensson@mellerud.se

STORUMANS KOMMUN

Alexander Jonsson
alexander.jonsson@storuman.se

SÖLVESBORGS KOMMUN

Clemens Malmberg
clemens.malmberg@solvesborg.se
Mattias Åberg
mattias.aberg@solvesborg.se

VÄRNAMO KOMMUN

Ulf Svensson, tf kommunchef
ulf.svensson@varnamo.se

ÖSTHAMMAR KOMMUN

Anneli M. Sumén
anneli.sumen@osthammar.se
Rose-Mari Findeisen
rose-mari.findeisen@osthammar.se

"JAG HAR BLIVIT MEDVETEN OM DE SMÅ DETALJERNA"

Mattias Åberg, projektledare
Sölvesborgs kommun