

## EXPERTINTERVJU MED MIA HULTMAN, KONSULT INOM FÖRÄNDRINGS- OCH VÄRDERINGSPROCESSER

# För att lyckas med värderingsarbetet måste de fina orden kopplas ihop med våra handlingar i vardagen

**Det är dags att vi slutar se värderingar som mjukt lull-lull. Värderingar är stenhårt! Det är våra värderingar som talar om för oss vad som är rätt och fel. De styr allt vi gör från det att vi vaknar på morgonen, tills vi går och lägger oss på kvällen. Och de är starkare än Sveriges rikes lag. Detta menar Mia Hultman som arbetat med värderingar i snart 25 år. Här ger hon sina bästa råd för hur vi bör arbeta med vision och värderingar i vardagen för att skapa snabbrörliga och framgångsrika organisationer.**

De bolag som har högst avkastning är oftare kulturstyrda än andra. Och de bolag där man har lyckats implementera gemensamma värderingar i vardagen och har rutiner för att uppmärksamma beteenden som stärker den gemensamma värdegrunden, har genomsnittligt högre tillväxt och högre avkastning än övriga bolag. Detta är några av slutsatserna i den alldeles nya Benchmarkstudien 2014 kring "Kultur och värderingar i svenska företag".

Vid det här laget har de flesta organisationer fastställt värdeord för verksamheten, men tyvärr är det bara ett fåtal som sedan lyckas implementera värdegrunden i verksamhetens vardagliga rutiner.

– Jag ser framförallt två saker som är viktiga och som många missar. Det ena är att man måste bli mycket mer konkret med vad värderingarna betyder i det dagliga arbetet och det andra är att man behöver börja från början så att alla verkligen förstår vad värderingar är och hur de styr oss i allt vi gör, säger Mia Hultman.

### Börja från början

När Mia föreläser om värderingar börjar hon alltid med att prata kring våra personliga värderingar. Hon berättar att värderingarna finns på riktigt. Ja, de har faktiskt en fysisk plats i vår hjärna. Och det var de som fick oss att gå upp ur sängen i morse. De talade om för oss att det var det rätta att göra. Det var sedan våra värderingar



Foto: Camilla Svensk

Mia Hultman, konsult inom förändrings- och värderingsprocesser

### Boktips!

En rolig övning är att låta alla klippa ut artiklar, bilder eller annonser, som man tycker är kopplade till en värdering. Sedan pratar man utifrån dessa. Detta brukar ge en insikt om att värderingar finns överallt och styr oss och den insikten behöver alla ha.

som sa åt oss att inte tränga oss i lunchkön. För de sa oss att det hade varit fel. Men ibland kan våra värderingar övertala oss att det är rätt göra sådant som vi vet är fel, enligt de lagar och regler som finns. Att köra lite fortare än de lagstadgade 110 kilometrarna per timme på motorvägen till exempel.

– Det kan tyckas självklart vad värderingar är, men jag märker att det ger deltagarna riktiga aha-upplevelser att diskutera varför vi gör som vi gör i vardagen. Plötsligt förstår man vilken inverkan värderingarna har på våra liv. Och om de kan få oss att kompromissa med Sveriges Rikes Lag, hur är det då med arbetsplatsernas policydokument kring exempelvis droger och sociala medier? reflekterar Mia.

### Kort om Mia Hultman

Efter många år som sjuksköterska, bland annat i USA, bestämde sig Mia Hultman för sadla om. Istället för att jobba med sjuka, ville hon vara med och skapa förändring och framgång för företag. Men först behövde hon vidareutbilda sig. Mia valde ut kurser i psykologi, pedagogik, kommunikation och teamutveckling. Och hon deltog även i öppna utbildningar i förändrings- och värderingsarbete, anordnade av företag i USA, som kommit längre i arbetet med detta än andra och som delade med sig av sina erfarenheter.

Sedan 1990 har Mia arbetat som konsult och coach inom värderings- och förändringsprocesser och idag är hon en av Sveriges främsta experter på området. Mia är också en flitigt anlitad föreläsare och författare till två böcker; "En värdefull bok – hemligheterna bakom värderingarnas betydelse i framgångsrika verksamheter" och "En värdefull ledare – framtidens ledarskap växer genom värderingar".

## Hitta de outtalade värderingarna

Även om man är många som arbetar på en arbetsplats och alla har olika personlighet, olika ålder och olika bakgrund, brukar det i slutändan ändå inte vara så svårt att komma fram till en gemensam uppsättning värdeord som representerar verksamhetens värdegrund. Det handlar oftast inte om att hitta på värderingar, utan om att upptäcka de värderingar som redan finns uttalade i verksamheten. Men när värdegrunden blir tydlig, kan det vara några medarbetare som upptäcker att den inte stämmer med deras egna värderingar.

– När man jobbar med värderingar brukar det faktiskt nästan alltid vara några som väljer att sluta. Men det är ingenting som man ska vara rädd för. Ofta är det just de personer som cheferna uppfattar som besvärliga. De som brukar sätta sig på tvären. Och det är ju fullt naturligt att jag sätter sig på tvären om det som verksamheten gör inte överensstämmer med mina värderingar. Då säger ju mina värderingar till mig att det är fel. Så det är rätt personer som slutar. Det är rätt både för dem och för organisationen, säger Mia.

## Bli konkret

När man har kommit fram till de gemensamma värdeorden, har man ofta jobbat en hel del för det och man känner sig nöjd. Det känns kanske som om man har gått i mål. Men – för att citera Churchill – ”Det här är inte slutet. Det är inte ens början på slutet. Men det är, kanske, slutet på början.”

För att man ska lyckas med att implementera värdegrunden i verksamheten så att arbetet ger resultat, måste de fina värdeorden nu konkretise-

ras till handlingar. Vi måste föra dialog kring – och komma överens om – vad det är för handlingar i vår vardag som stärker respektive stjälp värdegrunden.

– De företag som inte får ut någon effekt av sitt värdegrundsarbete har ofta misslyckats med att dra arbetet hela vägen in i mål. De har slutat lite för tidigt. Och då blir de fina orden bara en samling tomma ord, konstaterar Mia.

## Agera konsekvent

Inte heller när man har brutit ner värdeorden till konkreta handlingar och beteenden är arbetet klart. Nu gäller det att börja leva som man lär. Verksamheten måste bli konsekvent – annars faller värdegrunden, som ett korthus.

För att bli konsekvent måste allt man gör i verksamheten granskas mot värdegrunden. Stämmer det upplägg som vi tänkt oss på den årliga konferensen med våra värderingar? Kan vi få den att stärka vår värdegrund ännu bättre? Det nya policydokumentet för sociala medier – hur väl stämmer det?

Två delar som enligt Mia är extra viktiga att sätta under lupp är ledarskapet och belöningssystemet. Cheferna, inklusive högsta ledningen, behöver leva i enlighet med värdegrunden. Om vi till exempel har kommit fram till att hälsa och hållbarhet är viktiga värderingar för att vi ska ta oss närmare vår vision så kan vi inte samtidigt ha ledare som regelmässigt jobbar över, beställer godisskålar till konferenserna och hoppar över lunchen till förmån för snabbmat vid skrivbordet. Det blir inte trovärdigt. Och har vi en antidrogpolicy måste vi nog fundera på om vi ska fira med fria drinkar på konferensen. När vi ser över vad vi belönar och hur vi belönar i verksamheten och ställer detta mot värdegrunden, kan många

## NY SVENSK STUDIE VISAR ATT:

De flesta organisationer har idag fastställt värdeord, men långt ifrån lika många har lyckats med implementeringen av dessa i organisationen.

Att konkretisera värdeord i form av beteenden är en förutsättning för att lyckas med implementering och en förutsättning för att andra metoder som storytelling och webbdilemman ska vara effektiva.

De bolag som framgångsrikt lyckas implementera gemensamma värderingar och de som

har en rutin för att uppmärksamma stärkande beteenden återfinns oftare i gruppen med hög genomsnittlig avkastning och tillväxt än andra bolag.

Det är också 3 gånger vanligare att hitta kulturstyrda bolag bland de som har högst avkastning och 1,5 gånger så vanligt att hitta kulturstyrda bolag bland de som har tillväxt.

Källa: Benchmarkstudien 2014 – ”Kultur och värderingar på svenska företag” genomförd på initiativ av Wildfire, Forskare från Psykologiska institutionen vid Stockholms Universitet, HRbloggen.se och HR professionals Scandinavia.

skelett ramla ut ur garderoben.

## Få in arbetet i vardagen

I ett traditionellt ledarskap har det viktigaste varit att ha svaren. I ett värderingsstyrt ledarskap är det viktigare att kunna ställa frågor.

– När jag går in och jobbar med värderingar på ett företag kan det hända att jag säger till ledarna att "nu vill jag att ni tar en stund på era veckomöten och pratar om ansvar och hur ni har varit ansvarsfulla". Då brukar de blekna – för de har inte svaret. Men de ska ju inte ha svaret! De ska bli duktiga på att ställa frågor och ta hand om svaren de då får, men det är de ovana vid, säger Mia.

Mia rekommenderar att man tar tio minuter i slutet på varje veckomöte och ställer en fråga som kopplar till värderingar. Är det okej att ljuga? Vilken var din bästa stund på jobbet den här veckan? Vad gör dig irriterad? När man ställt frågan kan det vara bra med en tyst minut så att alla får chansen att skriva ner sina reflektioner på ett papper, innan man för ett öppet samtal där alla lyssnar och lär av varandra.

– I början kan det gå trögt med värderingsövningarna, men precis som i joggingspåret så brukar det gå lättare efter ett par gånger, säger Mia.

## Visionen talar om vart värderingarna ska ta oss

En verksamhets värdegrund är intimt kopplad till dess vision. Visionen målar upp vart vi ska medan värderingarna beskriver hur vi ska handla

för att ta oss dit. De hör ihop som kartan och kompassen. När vi arbetar med värderingar i vardagen är det därför bra att emellanåt (till exempel på månadsmöten) också plocka fram visionen och fråga oss "Vad gjorde vi förra månaden som tog oss närmare visionen?" och "Vad ska vi göra nästa månad?". Detta tar visionen lite närmare i tiden och gör den lite mer greppbar. En engagerande aktivitet är också att samla in bilder som på något vis representerar visionen och gemensamt skapa ett collage, som sedan kan pryda väggen och samtidigt påminna oss om vart vi är på väg.

### ANEKDOT, APROPÅ ATT TROVÄRDIGT LEVA SOM MAN LÄR:

En kvinna tog med sin son till Gandhi och bad Gandhi hjälpa henne att få sonen att sluta äta socker.

"Kom tillbaka om två veckor" svarade Gandhi.

Efter två veckor kom de tillbaka och Gandhi sa till sonen:

"Sluta ät socker."

"Men varför var jag tvungen att vänta två veckor på det här?" undrade kvinnan upprörd.

"För två veckor sedan åt jag själv socker" svarade Gandhi.

## BOKTIPS!



"En värdefull bok" och "En värdefull ledare" är två värdefulla böcker kring praktiskt värderingsarbete av Mia Hultman.

## Exempel

Som ett exempel på ett företag där högsta ledningen lever i enlighet med företagets värderingar är det svårt att komma på någon bättre än den kostnadsmedvetne Ingvar Kamprad. Det sägs att, eftersom påtår är billigare än första koppen kaffe på IKEA, så tar Ingvar med sig pappmuggen när han åker mellan varuhuset. Och om han ännu inte bytt till en Skoda Fabia så kör han nog fortfarande sin Volvo 240 GL från 1993 – när han inte tar bussen förstas.

## 8 GODA RÅD FÖR ATT VÄRDERINGSARBETET SKA GE RESULTAT:

1. Börja med den personliga nivån och säkerställ att alla förstår vad värderingar faktiskt är och hur de styr oss i allt vi gör.
2. Fastställ gemensamma värdeord. Oftast handlar det om att hitta de värderingar som redan finns i verksamheten – om än outtalade.
3. Konkretisera värdeorden, så att ni pratar om de beteenden som är önskvärda/icke önskvärda i olika situationer. Den här punkten är extremt viktig.
4. Bli konsekvent genom att granska allt ni gör mot värderingarna. Det kan vara era konferenser, möten, policys, telefonsamtal och så vidare. Stämmer det ni gör med era värderingar?
5. Se över vad ni belönar och hur ni belönar. Stämmer belöningsystemet med era värderingar?
6. Arbeta löpande med värderingarna. Avsätt tid (10 minuter räcker) till dialog kring värderingar på era vecko- och månadsmöten.
7. Ta också fram visionen och prata om den vid olika tillfällen.
8. För trovärdigheten är det viktigt att samtliga ledare lever värderingarna i vardagen och agerar goda förebilder.