

"Värderingsarbetet ger kraft mot vår vision"

"Konkurrens driver utvecklingen framåt och framgångsrika företag är effektiva i sitt förändringsarbete. Syftet är att förverkliga affärsidén och organisationens vision. Medarbetarnas engagemang för uppgiften vilar på de gemensamma värderingarna, vilket i sin tur ger kraft till verksamhetens utveckling. Men hur tydliggör vi våra värderingar?" Här skriver Mats Hoffmann om sitt arbete på Dipart med att skapa och sedan levandegöra en gemensam värdegrund.

Det har talats mycket om etik och moral inom näringslivet och inte minst i byggbranschen. Svartjobb, hantverkare som inte dyker upp och bygghusk är exempel på beteenden som skadar förtroendet för vår bransch. Diskussionen är nyttig och det intressanta är hur vi i det enskilda företaget synliggör det vi värderar som viktigt i vår verksamhet? Exempelvis; Hur betar vi oss mot varandra, våra kunder och leverantörer? Ska vi jobba som om det är vårt eget hus eller är det ok med lite fusk? Hur ser vår roll ut i samhället? Oav-

sett vilka frågor vi berör så finns potentiell kraft i det förda samtalet som tydliggör en gemensam värdegrund för det framtida förbättringsarbetet.

Ett värderingsarbete kan se ut på olika sätt. Det utmynnar oftast i formulerade värdeord som alla sedan ska förhålla sig till efter bästa förmåga. Förekommande värdeord är t.ex. "att respektera varandra", "vi ska vara kundorienterade", "vi ska vara professionella", "vi ska ha högt i tak", "Vi ska tänka på vår miljö", osv. Vanligtvis tar ledningen eller en utvald grupp medarbetare fram orden som sedan

kommuniceras ut till övriga i organisationen.

Min erfarenhet är emellertid att alla måste känna sig delaktiga i arbetet. Orden får då en innebörd och praktisk betydelse. Så hur skapar vi förutsättningar för ett värderingsarbete som ger kraft till alla? Jag tror mig inte ha svaren på alla frågor men vill i resterande text berätta hur vi gjorde och gör, för arbetet pågår fortfarande, på Dipart.

Första steget var att tillsammans diskutera våra då rådande värderingar. Med "tillsammans" menar jag att alla medarbetare möttes oavsett titel och personalkategori. Vad präglar vår företagskultur? Håller vi tider? Baktalar vi kollegor som inte är närvarande? Respekterar vi varandra? Är vi kundorienterade? Vad är god kvalitet? Det blev en intressant och nödvändig inventering av vår kultur. Ledningen satte sin prägel utifrån

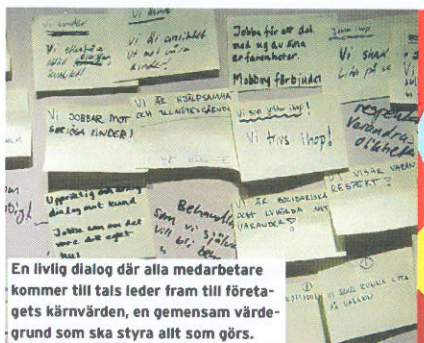
sina förutsättningar och mandat, precis som varje medarbetare gjorde utifrån sin roll och arbetsuppgifter. Vi fick en möjlighet att snacka ihop oss och orden vi slänger oss med fick en innebörd.

Nästa steg kändes befriande då vi diskuterade fram vilken kultur och vilka värderingar som fr.o.m idag och framåt ska prägla vår verksamhet? Det arbetet genomfördes i en workshop där teorigenomgångar med frågor som t.ex. "vad är en värdering" växlad med grupparbeten. Gruppernas åsikter sammanställdes under olika rubriker och gick ut på remiss till samtliga medarbetare för att senare fastställas och klubbas på ett kvartalsmöte. Resultatet ledde till ett formaliserat dokument, som i vårt fall döptes till Våra kärnvärden.

Det viktiga var inte att resultatet blev "akademiskt" korrekt och formulerat i vackra ord.

Poängen var att innehållet blev ett resultat av vårt gemensamma arbete och ingen annans. Riktningen var satt. Det är därifrån kraften kommer och resultatet har förväntat oss.

Nu var arbetet med att formulera vår värdegrund klart. Dokumentet Våra Kärnvärden hängde stilt inplastat på kontoret och började sättas upp i våra bodar. Nu gällde det för oss att få detta dokument att leva. Skulle Våra Kärnvärden bli en "skrivbords-



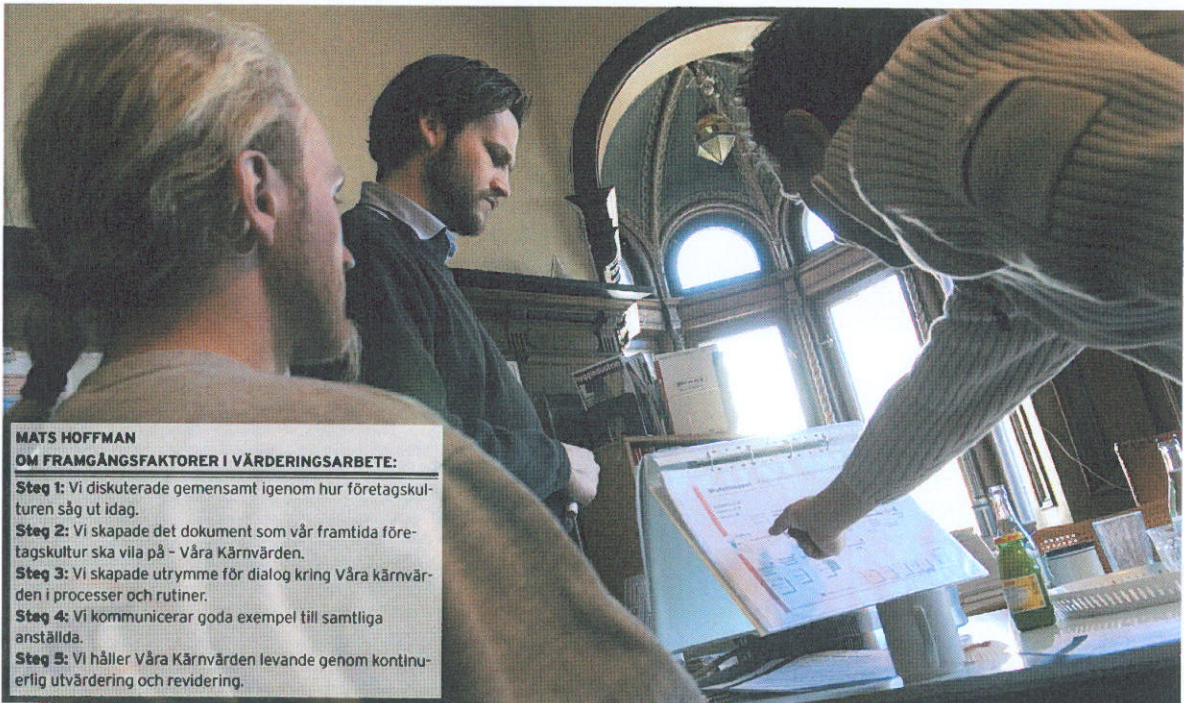


FOTO CECILIA LARSSON

MATS HOFFMAN**OM FRAMGÅNGSFAKTORER I VÄRDERINGSARBETE:**

Steg 1: Vi diskuterade gemensamt igenom hur företagskulturen såg ut idag.

Steg 2: Vi skapade det dokument som vår framtida företagskultur ska vila på – Våra Kärnvärden.

Steg 3: Vi skapade utrymme för dialog kring Våra kärnvärden i processer och rutiner.

Steg 4: Vi kommunicerar goda exempel till samtliga anställda.

Steg 5: Vi håller Våra Kärnvärden levande genom kontinuerlig utvärdering och revidering.

produkt” eller börja ”leva” och bli en vägvisare i vår strävan att nå vår vision?

För att få dokumentet en mening så var det viktigt att skapa utrymme för en kontinuerlig dialog kring våra vardagliga frågeställningar och se hur de bör hanteras utifrån våra kärnvärden. Här följer några exempel på processer och rutiner där vi fört in en dialog om Våra kärnvärden.

- **Rekrytering** – Passar vi ihop? Vi stämmer av den sökandes värdegrund mot vår i rekryteringsintervjuer.

- **Utvecklingssamtal** – Hur lever vi som företag? Hur lever jag som medarbetare? Lever vi i företagsledningen som vi lär?

- **Projektstart** – Vad ska vi som deltar i projektet tänka på? Vilka förhållningssätt bör präglade vårt gemensamma arbete. Vi hämtar kraft från Vår värdegrund.

- **Internrevisioner** – Vi belyser eventuella avvikelser vi gjort

från vår Värdegrund och fångar upp goda exempel som kan föras vidare.

- **Våra byggmöten och kvartalsmöten** – Vi belyser levandegraden av våra värderingar och lyfter fram goda exempel.

- **Belöningsystem** – vi har kopplat vårt bonussystem till våra kärnvärden. Ju bättre vi lever våra värderingar, ju högre lön får vi. Det här är ett sätt att säkerställa att vi fokuserar på rätt saker.

Med respekt för traditioner, strukturer och avtalsrörelsen infinner sig en intressant fråga: Hur vårt belöningsystem kan uppmuntra till att vi lever våra kärnvärden. Vi har tagit fram ett bonussystem (rörlig resultatdel) som åstadkommer detta inom ramen för kollektivavtalet. Det finns en stor potential i att mäta och premiера ett handlande som överensstämmer med de värderingar vi som grupp gemensamt kommit överens om.

Det går inte att överdriva betydelsen av att förmedla goda exempel från vår vardag. Det ger en förståelse och vi börjar ”äga” ett ansvar för våra värderingar. Det finns flera passande forum, ett självklart tillfälle är vid alla möten då medarbetare samlas såsom stormöten, byggmöten, driftsmöten, internrevisioner, etc. Vi återger också bra prestationer och föredömen från verksamheten i vår interntidning Dipart Weekly.

Vi vet betydelsen av att ledning och nyckelpersoner föredömen. Vi är alla kulturbärare och det gäller i allra högsta grad ledningen.

Arbetet med våra kärnvärden lever genom den dialog vi själva skapar. Vissa värderingar växer och får mer betydelse och andra står tillbaka, beroende på vilka frågor vi hanterar. Det är en naturlig utveckling och visar på en ökad medvetenhet. Vi utvärderar kontinuerligt genom våra

Företagets värderingar ska även styra lönesystemen. Här argumenterar Lasse Lind och Samuel Hansson medan Mats Hoffmann lyssnar.

rutiner och reviderar dokumentet om värderingar eller formuleringar bör förändras. Det innebär att Våra kärnvärden lever och ger oss stöd i vår vardag.

Arbetet med våra värderingar har inte varit enkelt. Det kräver tålmod och uthållighet. Men jag upplever att nu efter flera års arbete så börjar de sitta i vägarna. Det är mycket arbete kvar



men vi kan konstatera att Våra kärnvärden börjar bli en viktig framgångsfaktor för att uppnå vår fastställda vision.

Mats Hoffmann, Dipart