

# Värderingar, tankemönster

## - och hur du utvecklar professionella team

Text: Kjell Ekbladh

Artikeln är en fortsättning på den artikel som författaren skrev i *Chefer & Ledare* i vården nr: 1/2006 under rubriken "Ledarskapet och balanserad styrning". Denna gång utvecklar Kjell Ekbladh sina synsätt om "helhetssyn på verksamhetsutveckling" med särskilt fokus på betydelsen av en gemensam värdegrund, individens värderingar och innebörden i professionella team.

En förmiddag hösten 1986, då jag arbetade som personalchef på Karolinska sjukhuset, blev jag uppringd av en läkare på Thoraxkirurgen. Läkaren sa att de "krävde" att jag omgående kom över till kliniken. I Thoraxkirurgens entré möttes jag av några ur personalen och jag blev ombedd att följa med in på en avdelning och in i en preoperationssal. Mitt i rummet stod endast en stol där jag ombads sätta mig. Längs väggarna i lokalen stod ett 40-tal personer, man hade avbrutit det pågående arbetet. Alla olika personal-kategorier fanns i lokalen. Talesmän för personalen var narkosläkare, sjuksköterskor och undersköterskor. Personalen meddelade kortfattat att man vägrade fortsätta samarbetet med sin klinikchef därför att man ansåg att klinikchefen agerade oetiskt mot patienterna.

Klinikchefen, tillika professor, hade inte varit länge på kliniken. Hans ambition när han kom till kliniken hade varit att lyfta Thoraxkirurgens anseende som hjärtcentrum till dess forna glans genom att börja med hjärttransplantationer. Klinikchefen hade varit med om de första hjärttransplantationerna som genomför-

des i Sydafrika på 1960-talet och hade en lysande framtid.

Det som sedan hände var i korthet följande: Socialstyrelsen gjorde en inspektion, köerna till kranskärlsoperationer som redan i ingångsläget var omfattande ökade ytterligare, konflikten ledde slutligen till ett regeringsärende (på att en professor enligt gällande avtal mellan landsting och staten skulle vara kliniskt verksam) innan en uppgörelse kom till stånd och klinikchefen slutade på KS.

Händelsen fanns under en tid vintern



*Kjell Ekbladh, VD/Seniorkonsult Scandinavian TQM Institute. Foto: Ingvar Johansson.*

1986 på alla svenska tidningars löpsedlar och var huvudnyhet i radio och TV. På löpsedlarna den 21 januari 1987 gick att läsa - Thoraxkirurgens chef vid KS avskedas. Det som utspelades på Thoraxkirurgen publicerades senare i en bok.

Vad var det egentligen som hade hänt? Personalen hade reagerat mot den värdegrund som man ansåg präglade klinikchefens agerande mot patienterna.

### Utveckling tar tid

Den grundsyn som vi inom STQM arbetar utifrån belyses i bilden nedan. Det handlar om en balans mellan ”mjuka frågor” och systemiska/”hårda” frågor. För de flesta chefer är det lättare att fokusera på de systemiska/hårda frågorna. Men ska man nå långsiktig framgång så är fokus på de ”mjuka frågorna” en förutsättning för att nå långsiktig framgång i den systemiska utvecklingen.

All framgångsrik verksamhetsutveck-

ling måste få ta tid. Inte minst tid för dialog, reflektion och förankring och värderingar är det första fundamentet!

Exemplet från KS belyser betydelsen av en gemensam värdegrund som omfattas av alla och att den behöver konkretiseras i det dagliga arbetet. I fallet från KS var det klinikchefens värdegrund som hade ifrågasatts.

I våra nya uppdrag börjar vi ofta med att fråga:

- har ni någon fastlagd gemensam värdegrund?
- i vilken omfattning är den förankrad hos alla medarbetare?
- hur hålls den levande och konkret i det dagliga arbetet?

### Värderingarna viktiga

Vi talar alltmer om att vi har lämnat detaljstyrning av verksamheter bakom oss och ersatt det med ”värderingsstyrning”, ibland undrar jag om det stämmer i verkligheten.



SCANDINAVIAN TQM INSTITUTE

2006-07-11

Figur 1. STQMs grundsyn för framgångsrik verksamhetsutveckling – balans mellan mjuka och hårda frågor.

I organisationer som bygger på högt yrkeskompetenta och yrkesstolta medarbetare blir organisationens värderingar, så som de tillämpas i vardagen, extra betydelsefulla och vi ser ett tydligt samband mellan personalomsättningen på enskilda arbetsplatser och hur tydligt och väl värderingarna är gemensamma och väl förankrade. Denna tendens kommer att öka alltmer när bristen på arbetskraft, speciellt inom vårdsektorn, tilltar.

En av de forskare som vi samverkar med och som vi tagit intryck av är Su Mi Park.

Su Mi har under ett antal år studerat vad som gör organisationer långsiktigt framgångsrika. I sin doktorsavhandling "The Human Dimension of TQM" som hon la fram vid Linköpings universitet för några år sedan, kunde hon bl a visa på empiriska data som bekräftade starka och tydliga samband mellan "Core Values" (kärnvärderingar/värdegrund) och medarbetarnas "commitment" (engagemang/delaktighet/förpliktelse/åtagande).

Från Socialstyrelsen ges övergripande inriktning för en gemensam värdegrund inom såväl hälso- och sjukvård som i omsorgsverksamheter. Det räcker dock inte som vägledning utan i varje organisation behöver de övergripande nationella "honnörsbegreppen" vidareutvecklas.

Det räcker inte att ett landsting eller en kommun övergripande lägger fast en värdegrund eller kärnvärderingar som ska gälla för all verksamhet. Det är endast starten för ett långsiktigt och uthålligt arbete där alla chefer och ledare måste ta ett aktivt ansvar och konkretisera – vad innebär det här för oss?

Det är ett arbete som i många organisationer kommit långt, men ofta främst i teorin. En av de viktigaste ledaruppgif-

terna blir att utveckla i samverkan med alla medarbetare och att hålla den gemensamma värdegrunden levande i vardagen. I en av våra metoder arbetar vi i en process tillsammans med ledare och personal och konkretiserar deras "värdeord" till praktiska tillämpningar i begreppen FÖRHÅLLNINGSSÄTT och ARBETSSÄTT i vardagen.

### *Våra värderingar*

I förra artikeln berättade jag om en modell för att analysera organisationskulturen och om begreppet "paradigm". Om ni i er egen organisation har lagt fast "värdeord" kan du nu pröva att lägga in era "värdeord" i paradigmbegreppet och bedöma konsekvenserna för de sex faktorer som präglar en organisationskultur. Sedan kan du ställa dig frågan

– har vi en organisationskultur där grundläggande värderingar är bärande?

– är vi konsekventa med värderingarna inom de sex olika faktorerna som belyser organisationskulturen?

I början 80-talet hade jag i samband med ledarutveckling kommit i kontakt med en metod för att belysa det individuella tanke- och värderingsmönstret, axiologi\* och efter händelserna på KS ökade mitt intresse starkt för beteende- och värderingsfrågor.

Vilka bakomliggande individuella värderingar hade funnits hos klinikchefen och hos personalen som protesterade mot klinikchefens agerande? Vi hade kunnat konstatera att konflikten gällde värderingar och alla försök att arbeta fram en kompromiss misslyckades. Från konfliktforskning och från våra praktiska erfarenheter att lösa upp konflikter vet vi att värderingskonflikter är den typ av konflikter som är svårast att lösa.

\* (Not) **Axiologi** är en beprövad filosofisk vetenskap med vars hjälp man kan kartlägga en individs tankemönster. Det är en vetenskapsgren som har sin grund i professor Robert Hartmans forskning om värdeteori. Ordet axiologi kommer från axiom – värdelära. För ytterligare information om axiologi se • [www.pro4pro.com](http://www.pro4pro.com) • [www.hartmaninstitute.org](http://www.hartmaninstitute.org)

Under de 15 år som jag arbetat som ledarutvecklare och coach har frågan om individens värderingar hela tiden varit av stort intresse. Sedan några år finns det i Sverige inom axiologin metoder för att kartlägga individens tanke- och värderingsmönster och vi kan individualisera utvecklingsprogrammen på ett nytt sätt.

Kanske känner du igen följande?

Du har haft ett personalmöte eller möte med en enskild medarbetare och ni har varit helt överens om vad som gäller och hur ni ska lösa en viss situation. Medarbetarna/medarbetaren har bekräftat att han/hon förstått. Efter någon dag kunde du konstatera att resultatet inte alls blev det du förväntade! Ni hade ju varit överens!

Sannolikt beror resultatet på att ni hade olika tankemönster. Det individuella tankemönstret påverkar beteendet och

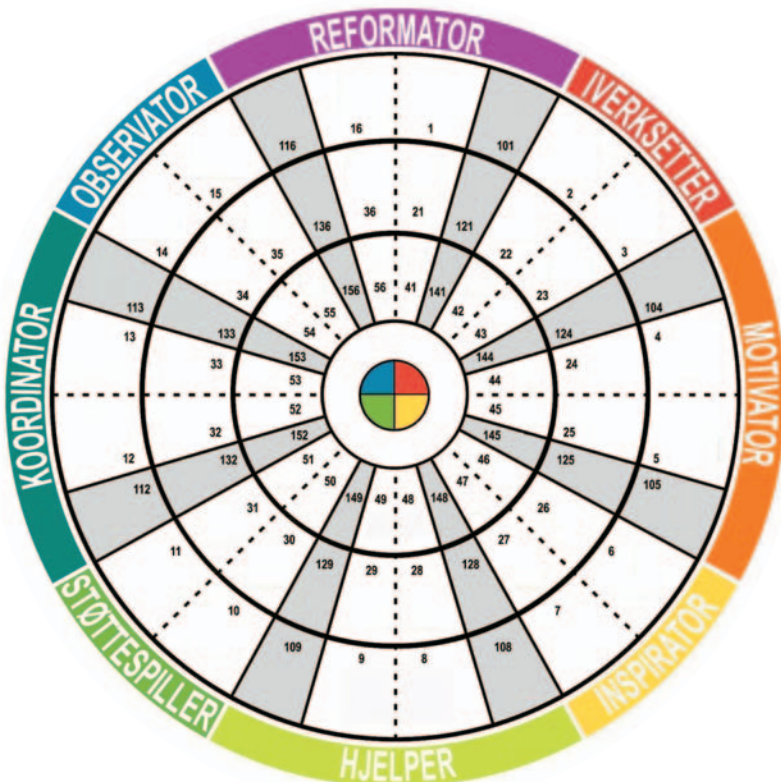
våra handlingar. Ju mer du som ledare får insikter om ditt eget tanke- och värderingsmönster ju lättare kommer du att kunna kommunicera med dina medarbetare och nå bestående positiva resultat.

### Våra beteenden

De flesta har någon gång deltagit i utvecklingsövningar som handlat om att få spegla beteenden. Det finns ett 100-tal olika ”produkter” eller metoder för att belysa beteenden.

Redan Hipokrates intresserade sig för individernas olikheter och delade in oss människor i antingen melankolisk, kole-risk, sangvinisk eller flegmatisk.

De metoder för att bedöma en individs beteende och som används inom ledar- och grupputveckling har oftast sin härkomst från den schweiziske psykologen Carl Jung och hans begrepp om arketyper.



Figur 2. Del av metod för att kartlägga tanke- och värderingsmönster som påverkar beteendet.

Försök bedöma ditt eget **beteende**

- Var i cirkeln tror du själv att du är i din YRKESROLL (medvetet beteende)?
- Var i cirkeln tror du själv att du är som privatperson (mindre medvetet beteende)?

Lite hjälp på traven får du med nedanstående förklaring.



Figur 3. Olika beteende.

Vi har lättare för att arbeta tillsammans med vissa medarbetare och svårare för andra. Oftast har vi lättare för att samarbeta med de medarbetare som har ett ”likartat” beteende som oss själva. Är du själv snabb och har lätt för att visa dina känslor kan du ha svårt för att arbeta med en medarbetare som är introvert och inte visar sina känslor. De dialoga färgerna rött – grönt respektive gult – blått är kontraster i beteenden. Det innebär att individer som är varandras kontraster kan ha svårt att förstå varandras beteenden samtidigt som de har mest att vinna på att lära känna och förstå varandra.

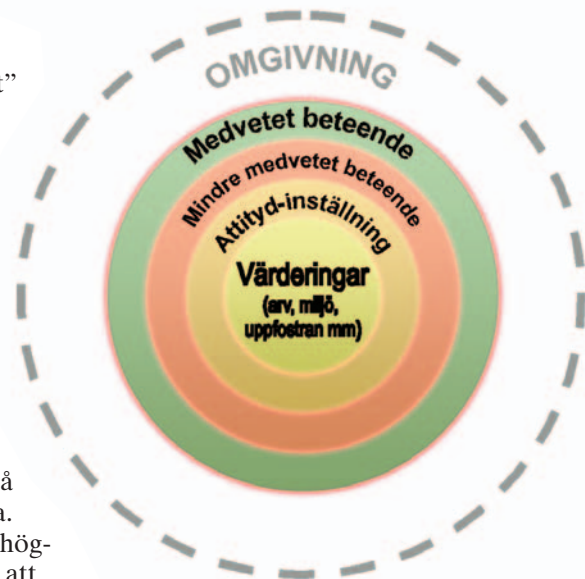
Ofta möter vi synpunkter från högsta ledningen om att de förväntar att

cheferna ska vara starkt drivande, målmedvetna, problemlösare, resultatintresserade d v s domineras av det ”röda”. Samtidigt vet vi från många av våra undersökningar att vårdorganisationer är och bör vara präglade av den ”gröna färgen” som i sitt beteende kännetecknas av beteenden som t.ex. omtänksam, hänsynsfull, vänlig, förstående. Majoriteten av medarbetare inom vård- och omsorg har ett starkt inslag av ”grönt” i sina beteenden.

### Att utveckla proffsteam

I nedanstående bild belyser jag hur jag ser på sambanden mellan beteenden, attityder och individens tanke- och värderingsmönster. Bilden är grundläggande för hur vi arbetar i många av våra ledarutvecklingsprogram, såväl när det gäller program som omfattar en hel organisation eller i individuella program där en enskild chef/ledare behöver en extern coach.

## Vårt beteende påverkas av en rad faktorer



- *Omgivning* - Alla har en yrkesroll i en daglig omgivning – det är omgivningen som ger möjligheter och begränsningar i vardagen
- *Medvetet beteende* – med hänsyn till omgivningen och yrkesrollen anpassar vi oss
- *Mindre medvetet beteende* – alla har vi ett ”mindre medvetet beteende” som oftast kommer fram tydligast i våra privata situationer – ”när vi är oss själva”
- *Attityd* – Bakom våra beteenden finns attityd till olika situationer och företeelser
- *Värderingar* – I ”kärnan” av vår personlighet finns våra individuella värderingar. Vårt värderingsmönster utgör också vårt tankemönster.

Som ledare är du en förebild och ditt beteende i vardagen iaktas kontinuerligt av medarbetarna. Att vi betar oss på ett visst sätt i en viss situation är hela tiden i grunden en konsekvens att det egna värderingsmönstret.

Vi brukar tala om att beteendena är ”synliga” men värderingar är ”osynliga”. Vi måste tala med varandra, få förtroende för varandra för att våra värderingar ska bli ”synliga”.

### **Var konkret!**

Hur kan du arbeta målmedvetet för att utveckla ditt professionella team?

Några avslutande goda råd som vi har lång erfarenhet av:

- Ta fram och konkretisera en värdegrund/värderingar som ni tillsammans vill att er verksamhet ska präglas av.
- Ta god tid på dig att möta dina medarbetare både i grupp och individuellt så att du kan klarlägga medarbetarens tanke- och värderingsmönster
- Konkretisera era värderingar i *förhållningssätt och arbetssätt* som ni sedan tillämpar i vardagen
- Försök bedöma hur du kan utveckla din förmåga till kommunikation särskilt med de medarbetare som du har svår-

rast att förstå (sannolikt är det inte enbart era beteenden som skiljer sig utan också era tankemönster)

- Ta vara på de beteendeolikheter ”färgskillnader” som finns i ditt team – ägna gemensamma stunder och helst utvecklingsdagar till att arbeta med teamets beteenden. Diskutera t ex:
  - Vilka beteenden vill vi ska känneteckna mötet med patienten eller om-sorgstagaren?
  - Vilka beteenden vill vi ska känneteckna mötet med/mellan kollegorna?

### **Fakta**

*Kjell Ekbladh har bland annat arbetat som Vd, personalchef, ekonomichef och i ledningen för Karolinska sjukhuset och för en socialförvaltning. Under snart 15 år har Kjell arbetat med ledarutveckling och verksamhetsutveckling. 1999 startade Kjell Scandinavian TQM Institute, STQM. Institutet har sitt huvudkontor i Stockholm och har därutöver medarbetare i Härnösand, Östersund, Norrtälje, Alingsås och Göteborg. Läs vidare om STQM under [www.stqm.com](http://www.stqm.com).*

**Kjell Ekbladh**

*VD/Seniorkonsult,  
Scandinavian TQM Institute*