



**SVERIGESTUDIEN**  
synliggör våra värderingar

**2012**





---

# INNEHÅLL

## Del 1: Inledning

|                                     |       |
|-------------------------------------|-------|
| SAMMANFATTNING .....                | sid 3 |
| SYFTE, METOD OCH GENOMFÖRANDE ..... | sid 4 |
| VERKTYGET CTT .....                 | sid 5 |

## Del 2: Resultat 2012

|  |           |
|--|-----------|
| FEM TEMAN BESTÅR .....                                       | sid 6-13  |
| 1. Ärlighet varar inte längst .....                          | sid 6     |
| 2. Motsägelsefullt om den svenska innovationskulturen .....  | sid 7     |
| 3. Toppstyrda arbetsplatser har blivit mer delaktiga .....   | sid 8-9   |
| 4. Kunden fortfarande utanför vårt fokus .....               | sid 10-11 |
| 5. Det saknas ansvarstagande för ett hållbart samhälle ..... | sid 12-13 |

## Del 3: Att gå vidare med resultatet

|   |        |
|---|--------|
| HÄMTA KRAFT I DET POSITIVA .....                        | sid 14 |
| DIALOG OCH DELAKTIGHET SOM REDSKAP FÖR UTVECKLING ..... | sid 15 |

# SAMMANFATTNING – SVERIGE, DET ÄR DAGS ATT VAKNA NU!

2012 är det fjärde året i rad som vi har kartlagt värderingar hos ett Sverige i miniatyr. 1000 personer har tillfrågats om vilka värderingar som karakteriserar dem själva, deras arbetsplats och det svenska samhället. Vi har även frågat vilka värderingar som respondenterna vill ska känneteckna arbetsplats och samhälle i framtiden. Utifrån svaren på dessa frågor har vi format rapporten Sverigestudien 2012.

Metoden som används i studien är CTT och omfattar fem frågor till en statistiskt säkerställd population på 1000 personer. Respondenterna ombeds välja 10 värderingar i olika perspektiv; personliga samt befintliga och önskade för sin arbetsplats och för nationen Sverige. Varje värdeord har i analysen grupperats efter innebörd. Metoden ger inte svaren explicit utan underlaget för dialog och reflektion. Vi vill mana till fortsatta dialoger runt om i landet.

Resultaten har samlats i fem teman som envist visat sig upprepas år efter år. De innehåller alla stora utmaningar för Sveriges som land, och framförallt för dess individer, företag och organisationer. Sverigestudien 2012 visar att det inte räcker att svensken och dess arbetsplatser fokuserar egennytta, ett rikt inre liv, reaktiv anpassning, värdeskapande för kunder utan medskapande ansvar för ett välfungerande samhälle. Resultaten indikerar att vi behöver göra rejäla förflyttningar för att säkra både värdeskapande och välfärd nationellt. Sverigestudien är en karta för dialog om framtiden, nästa steg är att använda den.

Stockholm den 8 maj 2012

Martin Sande, Tor Eneroth, Carl Johan Lillieroth, Cecilia Bernström, Jonas Collet, Emilie Widarsson,  
Patrik Hesselius, Gunnel Eneroth, Philip Bergendahl

Sverigestudien är ett initiativ från Preera, Skandia, och Volvo IT. Samtliga är fristående företag som vill bidra till en ökad förståelse för samhällets utmaningar genom att tillföra kunskap om svenskarnas värderingar. För mer information om studien, besök [www.sverigestudien.se](http://www.sverigestudien.se)

**PRE ERA**

**VOLVO IT**

**skandia** ●  
bank & försäkring

# SYFTE, METOD OCH GENOMFÖRANDE

För fjärde året i rad har vi frågat ett Sverige i miniatyr om värderingar på tre nivåer. För det första: värderingar som karaktäriserar dem själva, för det andra: värderingar på deras arbetsplats och för det tredje: värderingar i det svenska samhället. I tillägg har vi även frågat vilka värderingar som respondenterna vill ska känneteckna arbetsplats och samhälle i framtiden. Utifrån svaren på dessa frågor har vi format rapporten Sverigestudien 2012.

Jämförande studier sker i länder över hela världen. Syftet är att synliggöra värderingarna hos dem som bor i Sverige. Vår övertygelse är att människor med kunskap om sina värderingar fattar mer medvetna, och därmed klokare beslut.

Genom att systematiskt arbeta med kultur och värderingsfrågor menar vi att man kan öka livskraft, konkurrenskraft och attraktionskraft för såväl privata som offentliga verksamheter, men också för nationen. I första rummet handlar det om att ge människor möjlighet att använda hela sin person och energi i arbete och livsföring, att ge utrymme för människors motivation och engagemang i frågor som betyder något för dem.

Metoden Cultural Transformation Tool (CTT) är framtagen av Barrett Values Centre. Barrett Values Centre har sedan 1997 utvecklat och förfinat metoden som idag används i 59 länder. Tack vare långtgående systematik och nätverkssamarbete finns god jämförbarhet och stort lärande mellan olika mätningar. Nationella mätningar har genomförts i 15 länder fram till idag, varav sju i europeiska länder. CTT används främst inom organisationer, mer information om verktyget finner du på nästa sida.

I en nationell CTT-mätning svarar ett statistiskt säkrat urval av respondenterna på fem frågor genom att välja 10 värdeord per fråga från en lista med totalt ca 100 värdeord. Orden rankas därefter utifrån antal röster (dvs hur många respondenter som valt respektive ord) och en tio-i-topp lista skapas, uppdelad på positiva respektive potentiellt begränsande ord. Alla ord är strukturerade enligt en bakomliggande logik som bygger på mänskliga behov och motivation.

Denna logik, tillsammans med demografisk data, möjliggör djupgående analyser av rådande och önskvärd värdegrund och kultur hos en grupp, organisation eller nation. I enkäten som ligger bakom Sverigestudien ombeds respondenterna att välja ord utifrån följande frågeställningar:

1. Beskriv vem du är genom att välja ut tio ord bland följande värderingar/ egenskaper/ beteenden. Välj inte ord som beskriver vem du skulle vilja vara.
2. Välj ut tio av följande värderingar/egenskaper/beteenden som bäst beskriver det Sverige du lever i idag.
3. Välj ut tio av följande värderingar/egenskaper/beteenden som du anser vara centrala för att Sverige skall kunna fungera som bäst.
4. Välj ut tio av följande värderingar/egenskaper/beteenden som bäst beskriver den organisation du arbetar i idag.
5. Välj ut tio av följande värderingar/ egenskaper/beteenden som du anser krävs för att din organisation skall kunna fungera som bäst och prestera optimalt.

Undersökningsföretaget Sinitor AB ansvarade för att säkerställa ett statistiskt representativt underlag för landet. Mellan 1 och 15 mars 2012 besvarades frågeställningarna via en internetbaserad enkät. Fördelningen av svaren blev enligt följande:

**TABELL 1: DEMOGRAFISK FÖRDELNING AV 1000 RESPONDENTER I SVERIGESTUDIEN 2012.**

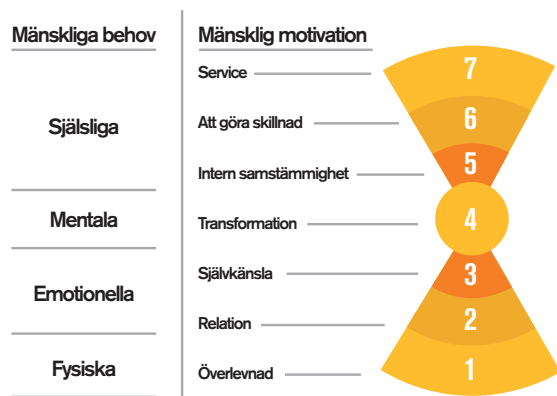
|                             |                   | FÖRDELNING | ANDEL |
|-----------------------------|-------------------|------------|-------|
| ORT                         | Storstockholm     | 221        | 22 %  |
|                             | Storgöteborg      | 100        | 10 %  |
|                             | Södra Sverige     | 326        | 33 %  |
|                             | Övriga Sverige    | 353        | 35 %  |
| ARBETE                      | Privat sektor     | 459        | 46 %  |
|                             | Offentlig sektor  | 350        | 35 %  |
|                             | Arbetar ej        | 191        | 19 %  |
| Född i Sverige <sup>1</sup> | Född i Sverige    | 937        | 94 %  |
|                             | Ej född i Sverige | 63         | 6 %   |

<sup>1</sup> Denna skärning är inte statistiskt signifikant, vi hoppas kunna åstadkomma detta i nästa års studie.

# VERKTYGET CTT – SJU NIVÅER AV MEDVETENHET

Kärnan i CTT är modellen Sju nivåer av medvetenhet. Modellen är en vidareutveckling av Abraham Maslows teori om människans grundläggande behov och motivationsfaktorer. Modellen bygger vidare på Maslows behovspyramid genom att koppla sju nivåer av motivation och medvetenhet till fyra grundläggande mänskliga behov (se nedan). Till varje nivå av motivation/medvetande har därefter ett stort antal värdeord kopplats.

Figur 1: Sju nivåer av medvetenhet



Nivå 1 - 3 fokuserar på basala men viktiga faktorer för organisationens överlevnad och framgång. På dessa nivåer kan det finnas potentiellt begränsande värderingar och beteenden, som drivs av egen rädsla och som uttrycks i exempelvis ord som kontrollbehov, skuld, manipulation och byråkrati, skyller på varandra.

**Nivå 1: Överlevnad** – fokuserar på finansiella perspektiv och organisationens tillväxt. Här finns värdeord som vinst, finansiell stabilitet, aktieägarvärde samt medarbetares hälsa och säkerhet. De potentiellt begränsande värdena är relaterade till rädslor kring överlevnad och fysisk säkerhet: kontrollbehov, kortsiktighet, försiktighet och exploatering.

**Nivå 2: Relation** adresserar kvaliteten på mellanmänskliga relationer inom organisationens gränser och mellan medarbetare och kunder/leverantörer. Här finns värdeord som öppen kommunikation, konflikthantering, kundnöjdhet och respekt. De potentiellt begränsande värdeorden kommer från rädslan att inte höra till och beskrivs med ord som manipulation, skuld och intern konkurrens.

**Nivå 3: Självkänsla** – handlar om prestationer, uppföljning, best practice samt system och processer som syftar till att förbättra verksamhetens output. Värdeorden inkluderar produktivitet, effektivitet, professionell utveckling och kvalitet. Begränsande värdeord föds ur låg självkänsla och låg respekt för riktlinjer och uppföljning; såsom status, arrogans och byråkrati.

**Nivå 4: Transformation** – fokuserar på ständiga förbättringar, lärande och produktutveckling. Hit hör värdeord som överbryggar de potentiellt begränsande värdena på nivå 1-3 Några exempel på ord är ansvar, lärande, innovation, teamwork, kunskapsdelning och personlig utveckling.

Nivå 5 – 7 representerar själens motivationsfaktorer och fokuserar på det gemensamt goda och externt kontaktskapande.

**Nivå 5: Intern samstämmighet** – handlar om byggandet av gemensamma bilder och känslan av kollektiv kraft genom en delad värdegrund och vision. Värdeorden är bla tillit, förtroende, integritet, ärlighet, samarbete och rättvisa. De positiva följeffekterna är glädje, entusiasm, passion och kreativitet.

**Nivå 6: Att göra skillnad** – fokuserar fördjupade och stärkta interna och externa relationer. Det interna inkluderar värdeord som ledarskapsutveckling, mentorskap, coachning och medarbetarutveckling. Externt handlar det om kund- och leverantörssamarbete, partnerskap, strategiska allianser, miljömässig medvetenhet och vilja göra skillnad

**Nivå 7: Service** – reflekterar den högsta formen av intern och extern sammankoppling. Interna värdeord är t ex förlåtelse, ödmjukhet och medkänsla. Externa värdeord kan vara mänskliga rättigheter, socialt ansvarstagande, filantropi, rättvisa, fred samt kommande generationer.

# ÄRLIGHET VARAR INTE LÄNGST

Ärligheten har gått från en given första plats som personlig värdering 2009 och 2010. För 2011 och 2012 återfinns den på plats 5 bland de personliga värderingarna. En betydande förändring sett till att alla andra ord på topp 5 legat relativt konstant på sina placeringar sedan 2009. Det som förbryllade oss förra året och kvarstår som faktum i år är att ärlighet förra året försvann, och i år förblir frånvarande bland de värderingar vi önskar se på våra arbetsplatser och i Sverige som samhälle. 2009 och 2010 fanns ordet på topp 10 för båda dessa skärningar, förra året försvann det från båda – även sett till topp 20, och inte heller i år syns ärlighet till ens i dessa utökade topp 20-listor. Vad betyder då detta?

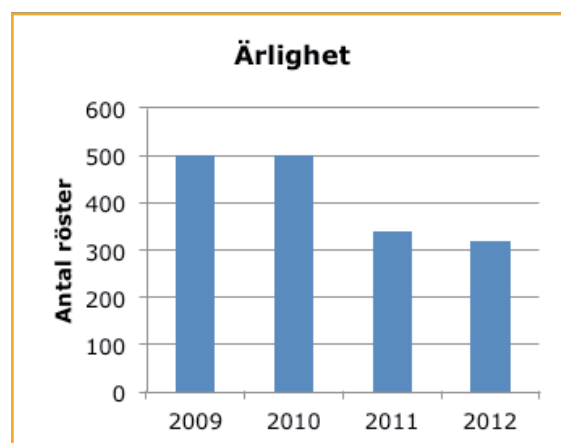
Ärlighet finns i 15 av de 16 länder som genomfört nationella mätningar under de senaste åren. Således är det ett naturligt värdeord för oss människor. Den svenska ärligheten är något vi tidigare slagit oss på bröstet för, men kanske har vi nu blivit så cyniska att vi stället skäms lite. Har ärlig blivit detsamma som naiv? Spännande är att ärlighet trots allt stannar kvar på plats fem över mest valda personliga värdering, trots att vi inte längre tycks förvänta oss ärlighet av andra, på arbetsplatsen eller i samhället. Kanske tyder det på att värderingen trots allt betyder mycket för oss, att vi kan tänka oss att själva fortsätta att vara ärliga även om vi inte längre förväntar oss detsamma av dem omkring oss.

Eller har ärligheten ersatts av andra liknande ord? Rättvisa och omtanke är två ord som dök upp på topplistan förra året, och som finns kvar i år. Vi fick vid presentationen av 2011 års resultat flera gånger reaktionen att det numera ligger en negativ laddning i ordet ärlighet, vilket exemplifierades med att dokusåpor ofta byggdes upp av konflikter där någon med oskyldig blick uttryckte meningen ”Men, jag var ju bara ärlig” efter att en kniv hade stuckits i en annan deltagares rygg. Jonas Gardell är inne på samma spår när han (redan 2007) skriver ”Motsatsen till ärlighet är inte med nödvändighet falskhet. Lika ofta är ärlighetens motsats hänsyn och mod. Viktigare än att i varje ögonblick vara uppriktig är att i varje ögonblick vara uppriktigt mån om sin nästas bästa.”

Vi vill ställa följande frågor:

1. Kan ärlighet ha ersatts av rättvisa; vänskap; omtanke; medkänsla som synonymmer?
2. Har ordet ärlighet fått en negativ laddning i våra vardagssamtal?
3. Vad blir konsekvensen om ärlighet inte värderas lika högt längre i vår vardag?

**TABELL 2: ANTAL PERSONER SOM VALT ORDET "ÄRLIGHET" UNDER 2009-2012**



**TABELL 3: PERSONLIGA VÄRDERINGAR**

| 2012                | 2011                 | 2010                   | 2009                   |
|---------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| 1. humor/glädje     | 1. familj            | 1. ärlighet            | 1. ärlighet            |
| 2. familj           | 2. humor/glädje      | 2. familj              | 2. humor/glädje        |
| 3. ansvar           | 3. ansvar            | 3. humor/glädje        | 3. familj              |
| 4. tar ansvar       | 4. tar ansvar        | 4. ansvar              | 4. ansvar              |
| 5. ärlighet         | 5. ärlighet          | 5. medkänsla           | 5. tar ansvar          |
| 6. medkänsla        | 6. positiv attityd   | 6. tar ansvar          | 6. medkänsla           |
| 7. positiv attityd  | 7. medkänsla         | 7. självständig        | 7. positiv inställning |
| 8. rättvisa         | 8. rättvisa          | 8. positiv inställning | 8. vänskap             |
| 9. ständigt lärande | 9. anpassningsbarhet | 9. rättvisa            | 9. självständig        |
| 10. omtanke         | 10. omtanke          | 10. respekt            | 10. rättvisa           |

## MOTSÄGELSEFULLT OM DEN SVENSKA INNOVATIONSKULTUREN

Sverige har i flertalet studier visat sig vara ett av världens mest kreativa och innovativa länder. Vi har toppat European Innovations Scoreboards<sup>4</sup> lista över EU's länder sett till innovation under ett par års tid. I oktober förra året rapporterades det även att Sverige utsetts till världens mest innovativa land av Martin Prosperity Institute, ett beslut som grundades på den svenska kombinationen av talang, tekniskt kunnande och det öppna klimat som kan tillgodogöra oss detta. Fenomenen innovation och kreativitet har fått stor tillit och skapat förhoppningar om att den svenska innovationskraften blir vår framtida välgörare och starkaste konkurrensfaktor på den globala marknaden, uppbackat i såväl media som politiska program.

I Sverigestudien framträder fortfarande en något oroväckande och motsägelsefull bild. Av alla värderingar på den önskade arbetsplatsen återfinns ingen som direkt adresserar innovation eller världen utanför. Studerar vi en internationell jämförelse så ser vi exempelvis att ”ständig förbättring” återfinns på fem av tio av de nationella mätningar som studerat arbetsplatser, och ordet återfinns i både rådande och önskad arbetsplatskultur. Det närmaste vi i Sverige kommer sett till önskad framtid för våra arbetsplatser är anpassningsbarhet. Således kvarstår ledarutmaningen att uppmuntra och framhäva individernas lärande och kreativa förmåga att komma till nytta i vardagen, på arbetsplatsen.

Visserligen kan vi i år se positiva om än små förflyttningar bland de personliga värderingarna där kreativitet avancerar till plats 15, och ständigt lärande kommer in på tionde plats bland gällande värderingar på våra arbetsplatser. Detta är förändringar som är värda att lyfta fram och glädja sig åt, men för ett land som anses vara såväl EU-bäst som världsbäst på innovation och kreativitet ger ändå Sverigestudien en något oroväckande bild i kontrast till andra studier.

Kopplingen mellan brist på önskat utrymme för innovation och avsaknaden av kundperspektivet är två mönster som tillsammans skapar en särskilt oroväckande situation för Sveriges arbetsplatser. En arbetsplats som inte proaktivt tar in omvärlden i den inre världen kommer ha svårt att skapa värde när förändringstakten ökar. Att bristande kundintresse innebär problem för innovation påpekar även Innovationsrådet i en rapport publicerad i mars i år avseende statliga myndigheters innovationsarbete. Rapporten ifrågasätter det faktum att 50 % av myndigheterna inte ser några utvecklingsbehov gällande sitt arbete med kundnytta, och att 61 % uppger att de inte ser det som relevant att arbeta utifrån medborgarnas livshändelser, trots att 70 % av myndigheterna har just medborgarna som målgrupp. Framgångsrika innovationskulturer kännetecknas av värderingar som frihet, trygghet, kreativitet, förnyelse, lärande, tillåtande attityd, låg grad av rädsla, frihet att göra fel, delaktighet och involvering, engagemang, m.m. När vi däremot är otrygga och lever med osäkerhet hämmas vår kreativitet. I kontrast till den positiva upplevelsen av innovativa arbetsplatser står, enligt Sverigestudien, en hög grad av rädsla och det vi benämner som energiläckage, eller entropi.

I en CTT-studie som Sverigestudien har vissa värdeord som respondenterna kan välja kodats som ”potentiellt

begränsande”. Exempel på dessa är byråkrati, hålla på information, makt, ojämlikhet och manipulation. Förutom att titta på vilka potentiellt begränsande värdeord som dyker upp på topp 10 mäts även hur stor andel av den totala mängden valda ord som är potentiellt begränsande. Denna procentandel kallas för entropi, eller energiläckage.

Sverigestudien visar att landets energiläckage på nationell nivå är 43 %, det vill säga att 43 % av alla ord som valdes för att beskriva Sverige idag är ord som anses vara potentiellt begränsande. Detta är en liten ökning från 2011 då energiläckaget var 42 %, men en stor ökning från åren innan; 2009 var andelen 32 % och 2010 34 %.

Rankningsinstitutet har inte fel men vi tror att Sverigestudien bidrar till en mer komplett bild, en bild som speglar vissa oroväckande tendenser. Vi tror att det i viss mån sker en negativ förflyttning av fokus på innovationsklimatet hos våra arbetsplatser idag. Rädsla/otrygghet och ett visst övermått av internt fokus leder till bristande fokus på kunden och dennes behov sett till innovation.

TABELL 4: NUVARANDE ARBETSPLATSVÄRDERINGAR TOPP 20

| ANTAL | VÄRDEORD             | NIVÅ |
|-------|----------------------|------|
| 303   | lagarbete            | 4    |
| 295   | ansvar               | 4    |
| 265   | kostnadsjakt         | 1    |
| 243   | resultatinriktat     | 3    |
| 230   | förvirring           | 3    |
| 224   | humor/glädje         | 5    |
| 211   | anställdas hälsa     | 1    |
| 207   | hierarki             | 3    |
| 199   | engagemang           | 5    |
| 193   | samarbete            | 5    |
| 192   | byråkrati            | 3    |
| 189   | långa arbetstider    | 3    |
| 188   | kvalitet             | 3    |
| 185   | effektivitet         | 3    |
| 173   | ständigt lärande     | 4    |
| 172   | kortsiktighet        | 1    |
| 170   | anpassningsbarhet    | 4    |
| 163   | ekonomisk stabilitet | 1    |
| 161   | medarbetarengagemang | 5    |
| 159   | osäkra anställningar | 1    |

Vi vill ställa följande frågor:

1. Har du på din arbetsplats ett klimat som främjar kreativitet och innovation?
2. Vad är en innovativ arbetsplats för dig?

Antalet begränsande ord har nästan fördubblats sedan 2009. Entropinivå 24 %.

<sup>4</sup> [http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/facts-figures-analysis/innovation-scoreboard/index_en.htm)

## TOPPSTYRDA ORGANISATIONER HAR BLIVIT MER DELAKTIGA

**2011 syntes fortfarande effekterna av lågkonjunkturen på våra arbetsplatser där delaktighet och medarbetarskap fick stå tillbaka till förmån för hierarki och maktkoncentration. Vi såg en tydlig förändring i ledarskapets prioriteringar som påverkade arbetsplatserna. Värderingar som ansvar, Humor/glädje och Samarbeta föll ut från topp 10, och ersattes av ord såsom Kostnadsjakt, Kortsiktighet och Osäkra anställningar.**

2012 har en ny lågkonjunktur både kommit och gått, och värderingsmässigt ser det ljusare ut igen. Hierarki faller, både övergripande och såväl för privat som offentlig sektor, och det gör även ord som osäkra anställningar och kortsiktighet. Samtidigt stiger värdeord som lagarbete, engagemang, humor/glädje och resultatnriktat. Resultatet tyder på att våra ledare återigen vågar lita på kraften i medarbetarnas engagemang och i deras delaktighet. Detta kopplat till en ökad resultatnriktning, och medarbetarna tycks se och uppskatta detta nygamla förtroende. Detta är en positiv förflyttning som visar att arbetsplatser med sina ledare kan förflytta sig mot mer önskade beteenden och värderingar.

Sveriges arbetsplatser är tydligt förmögna att förflytta sig mot en mer välfungerande kultur. För detta krävs ledare som ger utrymme för delaktighet samt tror på medarbetarnas fulla engagemang. Sex begränsande värdeord 2011 har decimerats till 3. Energiläckaget<sup>2</sup> 2012 ligger dock kvar på en relativt hög nivå; 24 % jämfört med 26 % 2011.

Det är dock ur vår synvinkel omöjligt att slå sig till ro med dessa förändringar och förbättringar. I en tid av ständigt pågående förändringar räcker det inte att vara bra, utan organisationer och individer måste ständigt sträva efter att bli bättre. I år kan vi se ett skifte mot en mer välfungerande arbetsplats med ledrådar om förändringsförmåga sprungen ur en vilja och lust att bli bättre. Kvalitet stiger och resultatfokus består. Dessvärre ligger kundorden kvar på samma låga nivå som innan, vilket vi fördjupar oss i under nästa avsnitt. Arbetsplatsen verkar ha sin energi riktad inåt i organisationen.

Det finns inte heller några ord i den nuvarande eller i den önskade arbetsplatskulturen som talar om samhället utanför, arbetsplatserna tycks se sig själva som isolerade öar som finns till endast för sig själva och sina anställda. Inte för kunderna, och inte för att hjälpa till att utveckla samhället som helhet, trots en långvarig trend kring Corporate Social Responsibility (CSR). *Arbetsstillfällena* och *ekonomisk stabilitet* är högst upp på vår önskade lista över nationella värderingar, tätt därefter kommer flera ord som talar om det hållbara samhället såsom *ansvar för kommande generationer*, *miljömedvetenhet* och *hållbar utveckling*. Det har visats att organisationer som har ett jämbördigt fokus på alla sina intressenter också lyckas bättre, läs mer om detta i boken 'Firms of Endearment'.

Årets resultat för arbetsplatserna visar på att vi har förmågan att förflytta oss till den kultur vi önskar oss, om vi vill och vågar, för det vi fokuserar på växer! Det är nu upp till Sveriges ledare att ta sina medarbetare vidare mot mer av utvecklingsorienterade och gemensamt goda värderingar för att säkra mer välfungerande, högpresterande och välmående organisationer.

Vi vill ställa följande frågor:

1. Hur ser medskapande och involvering ut på din arbetsplats?
2. Hur skulle erkännande av anställda se ut på din arbetsplats för att vara som allra bäst?
3. Vad gör du idag på din arbetsplats för att skapa ett mer hållbart och uthålligt Sverige?

<sup>2</sup> Andelen valda ord som ses som potentiellt begränsande, t.ex hierarki, byråkrati och förvirring



**TABELL 5: ARBETSPLATSENS NUVARANDE VÄRDERINGAR**

| 2012                       | 2011                        | 2010                       | 2009                       |
|----------------------------|-----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| <b>1. lagarbete</b>        | <b>1. kostnadsjakt (L)</b>  | <b>1. ansvar</b>           | <b>1. ansvar</b>           |
| <b>2. ansvar</b>           | 2. resultatnriktat          | <b>2. lagarbete</b>        | <b>2. lagarbete</b>        |
| <b>3. kostnadsjakt (L)</b> | 3. hierarki (L)             | <b>3. humor/glädje</b>     | <b>3. humor/glädje</b>     |
| 4. resultatnriktat         | <b>4. lagarbete</b>         | <b>4. kostnadsjakt (L)</b> | <b>4. kostnadsjakt (L)</b> |
| 5. förvirring (L)          | 5. förvirring (L)           | 5. samarbete               | 5. samarbete               |
| <b>6. humor/glädje</b>     | <b>6. ansvar</b>            | 6. ärlighet                | 6. engagemang              |
| 7. anställdas hälsa        | <b>7. humor/glädje</b>      | 7. engagemang              | 7. målinriktad             |
| 8. hierarki (L)            | 8. kortsiktighet (L)        | 8. målinriktad             | 8. byråkrati (L)           |
| 9. engagemang              | 9. osäkra anställningar (L) | 9. byråkrati (L)           | 9. kvalitet                |
| 10. samarbete              | 10. byråkrati (L)           | 10. anpassningsbara        | 10. effektivitet           |

(L) betyder ord som kategoriserats som potentiell begränsande

**TABELL 6: NUVARANDE ARBETSPLATSVÄRDERINGAR, UPPDELAT PÅ OFFENTLIG OCH PRIVAT SEKTOR**

| OFFENTLIGT ANSTÄLLD        | PRIVAT ANSTÄLLD            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. byråkrati (L)           | <b>1. ansvar</b>           |
| <b>2. lagarbete</b>        | <b>2. kostnadsjakt (L)</b> |
| <b>3. kostnadsjakt (L)</b> | <b>3. lagarbete</b>        |
| <b>4. ansvar</b>           | <b>4. resultatnriktat</b>  |
| 5. förvirring (L)          | 5. kvalitet                |
| 6. ständigt lärande        | 6. ekonomisk stabilitet    |
| 7. hierarki (L)            | 7. vinst                   |
| <b>8. humor/glädje</b>     | <b>8. anställdas hälsa</b> |
| <b>9. resultatnriktat</b>  | <b>9. humor/glädje</b>     |
| 10. långa arbetstider (L)  | 10. engagemang             |
| <b>ENERGILÄCKAGE:</b>      |                            |
| <b>28%</b>                 | <b>22%</b>                 |

Mer information om energiläckage finns att läsa på sidan 7.

# KUNDEN ÄR FORTFARANDE UTANFÖR VÅRT FOKUS

Sveriges genomsnittliga arbetsplats längtar efter ett rikt inre liv utan förändringar och utan kunder. 10 länder har genomfört nationella studier med arbetsplatskultur i fokus. På 8 av dessa finns kundtillfredställelse på topp tio, i flera fall på topp 3. I Sverige återfinns kundtillfredställelse på plats 47 (rådande) och 45 (önskad) arbetsplats. De värdeord som vi sätter i topp på den önskade arbetsplatsen 2012 är: anställdas hälsa, erkännande av anställda och lagarbete. Vi tycks se omvärlden och vår egen koppling till den inifrån och ut, inte utifrån och in på våra arbetsplatser. Är våra arbetsplatser primärt till för de anställda och inte dess kunder?

Årets resultat väcker frågan om det kanske till och med finns ett negativt samband mellan medarbetarskap och kundfokus? USA som ses som ett tydligt hierarkiskt land sett till arbetsplatskultur är vår motsats sett till kundfokus, och även om vi i år glädjer oss åt att engagemang, samarbete och upplevelse av fokus på anställdas hälsa ökar på våra arbetsplatser samtidigt som upplevelsen av hierarki minskar så var de facto kunden något mer i fokus på arbetsplatserna förra året när medarbetarskapet tycktes bortfäst från agendan. Det är ett samband som vi hoppas är en slump, men tanken fastnar ändå lätt – har vi blivit så inlärda att vår egna utveckling är det som vi ska fokusera på i arbetslivet att vi glömmar vilka vi och våra organisationer finns till för? Har en välmående organisation vunnit mark på bekostnad av välfungerande och välpresterande organisation?

Eller ryms vårt värdeskapande i ord som engagemang, samarbete och resultatriktat? Är skillnaden mot t.ex USA att vi väljer att se de vi är till för främst som medmänniskor, snarare är kunder eller brukare? Att deras väl och ve betyder något för oss oavsett om de köper något eller ej? Denna tanke är betydligt mer lockande, men syns samtidigt inte helt realistisk då även samhällsengagemanget lyser med sin frånvaro i såväl privat som offentlig sektor.

Vi anser att det är nödvändigt att som ledare etablera ett tydligt och levande kundtänkande i alla typer av organisa-

tioner. Oavsett bransch finns det en tydlig förändring mot ökad konsumentmakt och valfrihet att välja bland produkter och tjänster. Kan inte denna förändring mötas med tydlig förmåga att se kundens fokus och behov kommer uppenbara svårigheter med att prioritera uppstå i den egna verksamheten. Den demografiska utvecklingen de kommande åren ställer krav på en mycket större interaktivitet mellan offentliga aktörer och samhällets medborgare. Utan förmåga att se medborgarens fokus kommer nödvändiga prioriteringar att försvåras och kanske rent av omöjliggöras.

Det är dags för denna fråga att tas på allvar och att utöka vårt fokus och energi, och inse att när vi skapar värde för andra, då skapar vi värde för oss själva. Självbelåtenheten behöver brytas.

Vi vill ställa följande frågor:

1. Hur kommer det sig att Sverige skiljer sig fullständigt från övriga länder som genomfört nationella mätningar med avseende på kundord?
2. Är verkligen energin enbart riktad inåt och mot mig som anställd?
3. Har vi blivit självbelåtna och tar våra kunders gunst för given?
4. Hur ser kundens fokus ut på din arbetsplats?

**TABELL 7: PLACERING AV VÄRDEORDET “KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE”,  
INTERNATIONELL JÄMFÖRELSE**

| LAND          | RÅDANDE<br>KULTUR | ÖNSKAD<br>KULTUR |
|---------------|-------------------|------------------|
| Sverige       | 47                | 45               |
| Australien    | 1                 | 3                |
| Kanada        | 1                 | 2                |
| Danmark       | 9                 | 10               |
| Frankrike     | 7                 | 9                |
| Finland       | 2                 | 2                |
| UK/North West | 1                 | 1                |
| USA           | 1                 | 3                |

**TABELL 8: PLACERING AV VÄRDEORDET “KUNDTILLFREDSSTÄLLELSE”  
I SVERIGESTUDIEN 2009-2012**

|                | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------|------|------|------|------|
| Rådande kultur | 12   | 54   | 46   | 47   |
| Önskad kultur  | 24   | 44   | 38   | 45   |

**TABELL 9: ÖNSKADE VÄRDERINGAR, UPPDELAT PÅ OFFENTLIG OCH  
PRIVAT SEKTOR**

| OFFENTLIGT ANSTÄLLD        | PRIVAT ANSTÄLLD            |
|----------------------------|----------------------------|
| 1. anställdas hälsa        | 1. anställdas hälsa        |
| 2. erkännande av anställda | 2. humor/glädje            |
| 3. lagarbete               | 3. engagemang              |
| 4. humor/glädje            | 4. lagarbete               |
| 5. engagemang              | 5. ansvar                  |
| 6. anpassningsbarhet       | 6. balans hem/arbete       |
| 7. balans hem/arbete       | 7. erkännande av anställda |
| 8. medarbetarengagemang    | 8. anpassningsbarhet       |
| 9. ekonomisk stabilitet    | 9. kvalitet                |
| 10. samarbete              | 10. ekonomisk stabilitet   |

# DET SAKNAS ANSVARSTAGANDE FÖR ETT HÅLLBART SAMHÄLLE

I förra årets mätning pekade vi på det glädjande i att värderingar som kretsade kring hållbarhet gavs allt större plats, men undrade hur vi skulle ta oss mot detta önskade uthålliga samhälle. Årets kartläggning har många ljuspunkter, bl.a. vår fortsatt tydliga längtan efter ett hållbart och socialt ansvarstagande samhälle. Det gör oss märkligt nog oroliga. Vi vänder oss naturligtvis inte mot målbilden som sådan, utan synen på hur vi skall ta oss dit. För fjärde året i rad så längtas det efter det mest underbara samhälle som kan drömmas fram. Det finns dock väldigt lite jag och vi som medskapande i den förändring vi vill se, och desto mer "någon annan". I Sverige tycks nånannanismen fortsatt råda.

Denna logik får sin näring ifrån det faktum att det närmaste en personlig värdering som fokuserar utåt och uppåt och därmed tar sikte på det gemensamt goda är medkänsla. Arbetsplatsen har inga som helst värdeord som siktar mot det gemensamt goda. Så allt tal om Corporate Social Responsibility (CSR) till trots gör det inga avtryck på den genomsnittliga arbetsplatsen. Dock är det som sagt inget fel på ambitionerna i det önskade samhället: arbetstillfällen, ekonomisk stabilitet, ansvar för kommande generationer, bevarande av naturen, hållbarhet och miljömedvetenhet samt omsorg om äldre och utsatta befolkar det önskade samhällets värderingar.

Det framgår att vi personligen fokuserar på **individuella värden** såsom *humor/glädje, ansvar, ärlighet* och **relationsbaserade värdeord** t.ex. *familj, tar ansvar, medkänsla och rättvisa*. Ord som beskriver ett **samhällsengagemang** väljs däremot inte t.ex. *hänsyn till kommande generationer, göra skillnad, miljömedvetenhet, samhällsengagemang* etc.

På våra arbetsplatser gäller samma sak. Vi har tittat både på hur vi uppfattar dagens situation och vad vi anser oss behöva för att lyckas framåt – ingenstans dyker ord upp som handlar om samhällsengagemang utanför den egna organisationen. I båda fallen ligger fokus helt på värdeord som berör den interna effektiviteten och den egna utvecklingen, såsom ord av **organisatorisk karaktär** - *humor, glädje, anställdas hälsa, kvalitet*. **Organisatoriska** värden som önskas är *ekonomisk stabilitet, balans hem/arbete*.

*Ansvar och engagemang* är positivt laddade **individuella ord** som både finns och önskas. *Anpassningsbarhet* önskas det även mer av.

Media har sedan ett antal år rapporterat i ökad grad när bolag brister i sitt ansvar i CSR relaterade frågor som miljö, mänskliga rättigheter, hälsa, säkerhet, korruption m.m. I dessa debatter är det just företagets ansvar som är i fokus och ansvar används i dessa sammanhang som ett mer vardagligt ord för att diskutera företags CSR-arbete, eller brist på sådant. Hur mycket av denna utvidgade användning av ansvarsbegreppet reflekteras i att ansvar som värdering ligger högt upp på både ett personligt och ett organisatoriskt plan?

Ord av **relationskaraktär** som vi tycker att vi har på arbetsplatsen är *samarbete och lagarbete*, och som vi tycker att vi behöver är *erkännande av anställda och lagarbete*.

Vi har alltså positiva personliga värderingar och inser vad som behövs i ett uthålligt samhälle, men ser inte vår egen roll för att nå dit. Det är här någonstans som 'nånannanismen' uppstår – vem tänker vi ska arbeta för att skapa det vi önskar? Vi är ju samhället! Våra organisationer är också samhället, men bland arbetsplatsens mest valda värdeord finns inga som helst som siktar mot det gemensamt goda.

Vem är denne "någon annan" som ska föra oss alla framåt? Är det våra politiker som skall producera denna servicedemokrati, där vi väljer med egennytta framför ögonen, och där vårt eget medskapande slutar vid den skatt vi betalar in? Vi som ledare, individer, företag och organisationer måste se vårt eget ansvar, och inse värdet och nödvändigheten av vårt eget medskapande för att skapa det samhälle vi så innerligt tycks längta efter. Det är trots allt just du och jag som är efter år vädrar vårt växande missnöje i Sverigestudien, och därmed är det även upp till dig och mig att påbörja förändringsresan.

En rapport från Sveriges Kommuner och Landsting, SKL som kom i mars i år visar på att idag är 4 % medlemmar i ett politiskt parti och endast 1 % ser sig själva som politiskt aktiva<sup>3</sup>. Vi frågar oss vad det beror på:

1. Släpps de som vill vara med inte in?
2. Ser "den vanliga människan" inte sin roll i den politiska utvecklingen?
3. Är vi helt enkelt lata efter många år i välfärd som andra har ordnat åt oss?
4. Vad betyder ordet ansvar i relation till ett hållbart samhälle?

Vi behöver inse att det är jag, du och vi tillsammans som ska skapa det hållbara samhället, inte någon annan.

<sup>3</sup> Medborgardialog med unga, SKL, mars 2012

**TABELL 10: SAMHÄLLETS NUVARANDE OCH ÖNSKADE VÄRDERINGAR**

| PERSONLIGA VÄRDERINGAR |       | RÅDANDE SAMHÄLLSKULTUR     |       | ÖNSKAD SAMHÄLLSKULTUR            |       |
|------------------------|-------|----------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| humor/glädje           | ( I ) | arbetslöshet (L)           | ( O ) | arbetstillfällena                | ( O ) |
| familj                 | ( R ) | byråkrati (L)              | ( O ) | ekonomisk stabilitet             | ( I ) |
| ansvar                 | ( I ) | yttrandefrihet             | ( O ) | ansvar för kommande generationer | ( S ) |
| tar ansvar             | ( R ) | osäkerhet om framtiden (L) | ( I ) | välfungerade sjukvård            | ( O ) |
| ärlighet               | ( I ) | materialistiskt (L)        | ( I ) | demokratiska processer           | ( R ) |
| medkänsla              | ( R ) | ressursslöseri (L)         | ( O ) | omsorg om de äldre               | ( S ) |
| positiv attityd        | ( I ) | skyller på varandra (L)    | ( R ) | bevarande av naturen             | ( S ) |
| rättvisa               | ( R ) | fred                       | ( S ) | miljömedvetenhet                 | ( S ) |
| ständigt lärande       | ( I ) | våld och brott (L)         | ( R ) | hållbar utveckling               | ( S ) |
| omtanke                | ( R ) | utbildningsmöjligheter     | ( O ) | omsorg om de utsatta             | ( S ) |

Värderingarna i årets Sverigestudie uppdelat enligt IROS, (I) individuell karaktär (R) relationskaraktär (O) organisatorisk karaktär (S) samhällskaraktär

**TABELL 11: ARBETSPLATSENS NUVARANDE OCH ÖNSKADE VÄRDERINGAR**

| PERSONLIGA VÄRDERINGAR |       | RÅDANDE ORGANISATIONSKULTUR |       | ÖNSKAD ORGANISATIONSKULTUR |       |
|------------------------|-------|-----------------------------|-------|----------------------------|-------|
| humor/glädje           | ( I ) | lagarbete                   | ( R ) | anställdas hälsa           | ( O ) |
| familj                 | ( R ) | ansvar                      | ( I ) | erkännande av anställda    | ( R ) |
| ansvar                 | ( I ) | kostnadsjakt (L)            | ( O ) | lagarbete                  | ( R ) |
| tar ansvar             | ( R ) | resultatinriktat            | ( O ) | humor/glädje               | ( O ) |
| ärlighet               | ( I ) | förvirring                  | ( O ) | ansvar                     | ( I ) |
| medkänsla              | ( R ) | humor/glädje                | ( O ) | engagemang                 | ( I ) |
| positiv attityd        | ( I ) | anställdas hälsa            | ( O ) | anpassningsbarhet          | ( I ) |
| rättvisa               | ( R ) | hierarki (L)                | ( O ) | balans hem/arbete          | ( O ) |
| ständigt lärande       | ( I ) | engagemang                  | ( I ) | ekonomisk stabilitet       | ( O ) |
| omtanke                | ( R ) | samarbete                   | ( R ) | kvalitet                   | ( O ) |

Värderingarna i årets Sverigestudie uppdelat enligt IROS, (I) individuell karaktär (R) relationskaraktär (O) organisatorisk karaktär (S) samhällskaraktär

# HÄMTA KRAFT I DET POSITIVA

Vi vill avsluta denna rapport kring värderingarna i Sverige 2012 i dur. Det finns många värderingar hos oss själva, på våra arbetsplatser och i samhället som skulle kunna vara de redskap som behövs för att starta en förändring. Tabellen nedan utgår från de 20 mest valda värderingarna och visar ett folk som är ansvarstagande, medkännande och utvecklingsbenägna. Den visar arbetsplatser där vi skapar tillsammans och där kvalitet och lärande i år ges större plats än tidigare. Den visar ett samhälle som har grundläggande demokratiska värderingar och där miljömedvetenheten finns strax under den yttlinje som topp 10 utgör.

TABELL 12: POSITIVA VÄRDERINGAR ATT TA UTGÅNGSPUNKT I FÖR ATT SKAPA FÖRÄNDRING (PLACERING)

| PERSONLIGA VÄRDERINGAR | ARBETSPLATSENS VÄRDERINGAR | SAMHÄLLETS VÄRDERINGAR      |
|------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Ansvar (3)             | Lagarbete (1)              | Yttrandefrihet (3)          |
| Tar ansvar (4)         | Ansvar (2)                 | Fred (8)                    |
| Medkänsla (6)          | Resultatinriktat (4)       | Utbildningsmöjligheter (10) |
| Ständigt lärande (9)   | Engagemang (9)             | Miljömedvetenhet (12)       |
| Omtanke (10)           | Samarbete (10)             | Mångfald (13)               |
| Anpassningsbarhet (12) | Kvalitet (13)              | Ekonomisk stabilitet (14)   |
| Kreativitet (15)       | Ständigt lärande (15)      | Mänskliga rättigheter (15)  |
| Miljömedvetenhet (19)  | Anpassningsbarhet (17)     | Jämlikhet (18)              |
| Generositet (20)       | Medarbetarengagemang (19)  | Demokratiska processer (20) |

Innan vi går över till avsnittet om hur vi kan komma vidare, så vill vi också introducera ett tabellresultat som handlar om vad vi mest vill ha mer av. Här tas i beaktande samtliga ord som valts av alla respondenter och visar på de största skillnaderna mellan vad vi bedömer att vi har, och vad vi anser behövs för att vi ska lyckas. **Den visar alltså på vad det är vi mest vill ha mer av.** I detta finns en kraftfull energi som väl tillvaratagen underlättar varje förflyttning.

TABELL 13: VÄRDERINGAR MED STÖRST SKILLNAD I ANTALET RESPONDENTER SOM VALT ORDET FÖR ATT BESKRIVA NUVARANDE KULTUR RESPEKTIVE HUR MÅNGA SOM ÖNSKAR DET SKA FINNAS

| VÄRDERING                        | RÖSTER: NUVARANDE KULTUR | RÖSTER: ÖNSKAD KULTUR | DIFFERENS |
|----------------------------------|--------------------------|-----------------------|-----------|
| Arbetstillfällen                 | 66                       | 623                   | 557       |
| Ansvar för kommande generationer | 54                       | 402                   | 348       |
| Ekonomisk stabilitet             | 221                      | 499                   | 278       |
| Omsorg om de äldre               | 50                       | 278                   | 228       |
| Välfungerande sjukvård           | 116                      | 322                   | 206       |
| Omsorg om de utsatta             | 42                       | 240                   | 198       |
| Engagemang                       | 31                       | 211                   | 180       |
| Hållbar utveckling               | 81                       | 247                   | 166       |
| Långsiktighet                    | 29                       | 184                   | 155       |
| Social rättvisa                  | 36                       | 182                   | 146       |

De två orden som sticker ut i nationen och som vi allra mest tycks vilja ha mer av är arbetstillfällen (totalt 62,3 %) och ansvar för kommande generationer (totalt 40,2 %). Eftersom den här tabellen ställer våra önskningar i relation till vad vi tycker finns så finns det också en del ny information att hämta t.ex. visar den att av 1000 respondenter tycker bara 3,6 % att vi har socialrättsvisa i Sverige medan 18,2 % tycker att vi behöver ha det för att vara ett framgångsrikt samhälle. På motsvarande sätt ser vi att bara 2,9 % tycker att vi har ett samhälle drivet av långsiktighet medan 18,4 % tycket att långsiktighet är en av de värderingar som behövs som drivkraft i ett uthålligt samhälle.

Kanske finns här också en ledtråd till nånannanismens ursprung då tabellen visar att nummer sju i storleksordning av värderingshopp är just engagemang – 31 personer tycker att det finns men det är trots allt hoppfulla 211 som efterfrågar mer av den varan. Är de möjligen själva beredda att engagera sig mer om de blir medvetna om att det är just det som krävs. Hur skulle ett Sverige se ut där 21 % istället för 1-4 % var engagerade i politiken och de demokratiska processernas fortlevnad?

# DIALOG OCH DELAKTIGHET SOM REDSKAP FÖR UTVECKLING

**Ett samhälle utvecklas inte genom att göra studier och mätningar. Ett samhälle utvecklas den stund människor väljer att handla och göra något på riktigt utifrån den egna bilden av vad som är viktigt och riktigt. Nånannanismens tänkande skapar inga lösningar på de utmaningar som vi står inför. Fortsätter vi att ta vår fantastiska välfärd för given, blir det svårt att upprätthålla den tror vi. Lösningar skapas i medskapande dialoger och i samarbete som bygger på tillit och förtroende. Samhällen som har en hög nivå av förtroende mellan aktörer som ständigt utvecklas på flera olika arenor har en bättre förmåga att hantera svåra utmaningar, menar vi. Forskningen kallar detta för socialt kapital.**

Sverigestudien har för fjärde året i rad belyst och skapat en karta över oss själva, hur vi ser på våra arbetsplatser och samhället i stort. Vi slås av likheten mellan åren och oroas över avsaknaden av kundfokus, innovation och förväntan om någon annans leverans för min egen lycka. Vi gläds också åt arbetsplatsens förflyttningsförmåga under senaste året, som ger både mod och insikt om verklig förändringsförmåga genom ledarskap. Det vi fokuserar på och talar om växer och skapar förflyttning.

Sverigestudien vill stimulera till samtal, samtal som inkluderar människor med energi och fokus. Vår uppmaning är att använda Sverigestudien med tre olika syften:

1. Som ett underlag att **skapa medvetenhet** om vad som pågår i Sverige och hur vi ser på oss själva, våra arbetsplatser och Sverige som samhälle.
2. Som en **agenda för vad som är viktigast** att prata om, det som är angeläget i den önskade arbetsplats- och samhällskulturen.
3. Som **ett språk**. Orden som valts har olika betydelse. Olikheten är inget problem utan själva poängen, använd dialogen att tillsammans förstå och skapa förståelse för ordens innebörd.

Vi ser att det finns fyra olika "nivåer" där dialoger måste ta form för att skapa de liv vi önskar själva, på våra arbetsplatser och i samhället.

**1. Den individuella/personliga dialogen.** Vi får ingen önskad förflyttning utan att vi var och en gör oss mer medvetna om vad vi vill och hur vi agerar i de grupper vi tillhör. Det är individen som gör helheten, inte tvärt om. Varje människa som vill skapa ett bättre och mer hållbart samhälle, måste börja med att föra en dialog med sig själv om vad som är viktigt och hur jag måste agera. Detta kan ske genom personlig reflektion kring mina egna värderingar och uppfattningar, genom att fråga efter feedback på mitt eget beteende och agerande för att förstå om jag lever upp till det jag själv tror och vill. Du som är ledare har en viktigare roll. Som ledarna kan du bryta mönster och vara förebild som skapar utrymme och energi för andra att följa efter. Därför är ledarskapsprogram, coaching och mentorskap också viktiga verktyg i den personliga dialogen. Idag har vi en brist på ledare med tydliga och konsekventa värderingar som bas i de gemensamt goda värderingarna.

**2. Arbetsplatsdialogen.** Nästa nivå av dialog är i den grupp jag tillhör till vardags. Det kan vara min arbetsplats, i skolan, i föreningar eller andra grupper där vi presterar tillsammans. Här är det vanligast att vi för dialog idag för att vi ser hur det ger önskad effekt för att lättare och bättre ta oss till våra mål. Det är i denna dimension som vi sett de största och snabbaste förflyttningarna i Sverigestudien under de senaste fyra åren. De ledare som jobbar aktivt med sin egen personliga dialog tar inte med sig sina egna problem och rädslor in i gruppdialogen, vilket skapar bättre förutsättningar för en bra och utvecklande dialog. Skapas utrymme för samtal och dialog på min arbetsplats, så har jag möjlighet att frigöra mer av den fulla mänskliga potentialen som finns inom gruppen. Precis som varje enskild individ påverkar dynamiken och utvecklingen i varje grupp de verkar i (speciellt ledaren), så påverkar också varje enskild grupp de organisationer och det samhälle de verkar i.

**3. Samhällsdialogen.** Idag blir det allt vanligare att vi etablerar sk. medborgardialoger för att lyssna och förstå, men även att tillsammans skapa det samhälle vi önskar. Det är mer komplext att föra dialoger med grupper som är utanför sin vardagliga grupp. Det kan vara medborgardialoger, brukardialoger, samverkansdialoger, partnerskapsdialoger, alliansdialoger osv. Men det är just här som grunden läggs för ett medskapande och mer hållbart och uthålligt samhälle. Vi kan inte skapa det samhälle vi önskar utan samverkan och dialog. Vi måste inse att vi alla är en del av en större helhet och att vi aldrig kommer kunna lösa de utmaningar vi står inför utan samverkan. SKL (Sveriges Kommuner & Landsting) genomför just nu en pilotstudie där nio kommuner ingår och där vi gjort motsvarande mätning som Sverigestudien, fast ur tre olika perspektiv, medborgare, politiker och kommuntjänstemän. Läs mer om medborgardialog på [www.skl.se/medborgardialog](http://www.skl.se/medborgardialog)

**4. Nationell dialog.** Det krävs samling i Sverige bland personer ifrån de högsta ledande positionerna. Vi behöver samlas för att tillsammans förstå vår gemensamma utmaning som spelare på världsmarknaden, samt hur vi bör agera för att tillsammans skapa det Sverige vi vill se i framtiden som en del av den globala utvecklingen för ett mer uthålligt och hållbart leverne. Dialogen behöver inte enbart innebära samlingar i det gemensamma fysiska rummet, utan kan med fördel genomföras i det virtuella rummet. Detta har med framgång byggts upp och genomförts på Island, då deras ny regeringsförklaring för ett nytt Island tog form efter kollapsen 2009.



*Sverigestudien är ett initiativ från Preera, Skandia, och Volvo IT. Samtliga är fristående företag som vill bidra till en ökad förståelse för samhällets utmaningar genom att tillföra kunskap om svenskarnas värderingar.*

*För mer information om studien, besök [www.sverigestudien.se](http://www.sverigestudien.se)*

**PRE ERA**

**skandia** :  
bank & försäkring

**VOLVO IT**